

BACHELOROPPGAVE

EK206E

«Entreprenøren som vekstfremmer»

En kvalitativ studie av fire vekstentreprenører

Av Torje Bårdsen og Øyvind Wold

Handelshøyskolen i Bodø, 25.mai 2012

Abstract

This paper examines the entrepreneur as a leader in growth businesses and looks at what promotes growth in these companies. The goal is to see what actions, motives and intentions which helps to promote growth in the various companies. We wanted to find answers to our problem; Growth Entrepreneurs, the entrepreneur as a leader. Here we want to take a closer look at what measures the entrepreneur has implemented to achieve growth, and the motives / intentions behind this desire to grow.

To find the answer to this, we conducted a qualitative study of four contractors who was both manager and owner of a local company. We chose phenomenology as research design, and would examine the phenomenon in depth.

To answer the research question, we analyzed each of them and combined it with existing theory on the subject. We have concentrated on three main areas of theory, management theory, leadership motives and growth theory. We received good responses from informants who have helped us to achieve a more comprehensive assessment of the phenomenon.

We found in our study that measures, motives and intentions to grow are very individual. One initiative that promotes the growth of a company, do not necessarily work for another. We discovered several factors one must consider when looking at these measures. The entrepreneur has different motives and intentions to grow, and will act different on them. For measures that promote growth is depending on all sorts of factors as the situation around the company, what industry you are in and demographic variables. The background to the entrepreneur is in control of how measure results because whether one is competent enough to implement this.

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet i forbindelse med spesialisering i faget entreprenørskap og småbedriftsledelse ved Handelshøyskolen i Bodø. Denne oppgaven er en avsluttende del av bachelorgraden og utgjør totalt 15 studiepoeng.

Hensikten med oppgaven er å finne ut hvordan entreprenøren som leder fremmer vekst i et selskap, samt undersøke hvilke tiltak som er iverksatt for å fremme vekst og hvilke motiver/intensjoner som ligger bak dette ønsket om å vokse. Forskningen baseres på kvalitative undersøkelser av fire vekstbedrifter hvor eier og leder er samme person og knytte dette opp mot aktuell teori for å få et helhetlig perspektiv på problemsstillingen.

Vi vil gi en stor takk til våre informanter som ga oss mye nyttig informasjon i våre undersøkelser. Videre vil vi takke vår veileder, Bjørn Willy Åmo, som har kommet med konstruktive tilbakemeldinger underveis i arbeidet.

Handelshøyskolen i Bodø

Mørkved, 25.mai 2012

Torje Bårdsen

Øyvind Wold

Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg entreprenøren som leder i vekstbedrifter og ser på hva som fremmer vekst i disse selskapene. Målet er å se hvilke tiltak, motiver og intensjoner som bidrar til å fremme vekst i de ulike selskapene. Vi ville finne svar på problemstillingen vår: *«Hvilke tiltak har entreprenøren iverksatt for å fremme vekst, og hvilke motiver/intensjoner ligger bak dette ønsket om å vokse?»*.

For å finne svar på dette har vi gjennomført en kvalitativ undersøkelse med fire entreprenører som var leder av eget selskap. Vi har valgt et fenomenologisk forskningsdesign og vil gå i dybden på vårt forskningsspørsmål

For å svare på problemstillingen har vi analysert hver og en av dem og kombinert dette med eksisterende teori på emnet. Vi har tatt utgangspunkt i tre hoveddeler av teori: ledelsesteori, ledelsesmotiver og vekstteori. Vi fikk innholdsrike svar fra våre informanter, som ga oss en mer helhetlig forståelse av fenomenet.

Vi fant ut i vår undersøkelse at tiltak, motiver og intensjoner om å vokse kan være svært forskjellige. Et tiltak som fremmer vekst i et selskap, trenger ikke nødvendigvis å fungere for et annet. Entreprenører har forskjellige motiver og intensjoner om å vokse, og vil handle forskjellig deretter. Tiltak som fremmer vekst vil være avhengig mange forskjellige faktorer som blant annet situasjonen til selskapet, hvilken bransje en er i og demografiske variabler. Bakgrunnen til entreprenøren er også med å styre hvilken effekt tiltakene medfører, på grunnlag av hvor kompetent en er til å gjennomføre disse.

Figuroversikt:

Figur 1.1: En oppsummering av vårt teoretiske utgangspunkt.....	4
Figur 2.1: Ledelsesnivåer i organisasjoner.....	7
Figur 2.2: En leders ulike roller i en organisasjon	10
Figur 2.3: Mulige retninger innenfor generiske strategier	18
Figur 3.1: Sammendrag av forskningsprosessen.....	24
Figur 3.2: Eksempler på koder og kategorier	31
Figur 4.1: En utvikling av driftsinntekter og årsresultat for selskapet Elektro	35
Figur 4.2: En utvikling av driftsinntekter og årsresultat for selskapet Maskin.....	36
Figur 4.3: En utvikling av driftsinntekter og årsresultat for selskapet Vikar	37
Figur 4.4: En utvikling av driftsinntekter og årsresultat for selskapet Bygg	38
Figur 6.1: En oversikt over de viktigste vekstfaktorene.....	55

Vedleggsoversikt

Vedlegg 1: Intervjuguide: Tema – ledelse og vekst.....	59
--------------------------------------------------------	----

Innholdsfortegnelse

Abstract	I
Forord	II
Sammendrag	III
Figuroversikt.....	IV
Vedleggsoversikt	IV
1. Innledning	1
1.1. Bakgrunn og aktualisering	1
1.2. Problemstilling	2
1.3. Avgrensing	2
1.4. Oppgavens teoretiske utgangspunkt.....	3
1.5. Oppgavens oppbygging	4
2. Litteraturløse	6
2.1 Innledning.....	6
2.2 Ledelse	6
2.2.1 Hva er egentlig ledelse.....	6
2.2.2 Tre aspekter på ledelse.....	6
2.2.3 Ledelsesnivå	7
2.2.4 Skillet mellom formell og operativ ledelse	8
2.2.5 En leders ulike roller i en organisasjon.....	9
2.2.6 Teori hva som kjennetegner gode ledere	11
2.2.6.1 Kjennetegn	11
2.2.6.2 Lederferdigheter – tre hovedgrupper	12
2.3 Ledelsesmotiver.....	12
2.3.1 Økt kompensasjon	13
2.3.2 Ikke-økonomisk kompensasjon	14
2.3.3 Redusert oppsigelsesrisiko.....	14
2.4 Vekst.....	15
2.4.1 Vekst er en viljebestemt handling.....	15
2.4.2 Hvordan kan en organisasjon vokse?	16
2.4.2.1 Organisk vekst	16
2.4.2.2 Fusjon.....	16

2.4.3 Strategier for å oppnå vekst	17
2.4.3.1 Markedsinntrengning	18
2.4.3.2 Markedsutvikling	19
2.4.3.3 Produktutvikling	19
2.4.3.4 Diversifisering.....	19
2.4.4 Finansiering av vekst	20
2.4.5 Lønnsomhet og vekst – motarbeider de hverandre.....	21
2.4.6 Optimal størrelse.....	21
2.4.7 Vekst eller exit	22
2.5 Oppsummering	23
3. Metodedel	24
3.1 Innledning.....	24
3.2 Forberedelse	24
3.2.1 Fra tema til problemstilling	24
3.2.2 Teoretisk perspektiv.....	25
3.2.3 Formål og valg av forskningsdesign.....	25
3.3 Datainnsamling.....	26
3.3.1 Valg av metode	26
3.3.2 Utforming av intervjuguide	27
3.3.3 Intervjuene	29
3.3.4 Transkribering.....	29
3.4 Dataanalysen.....	30
3.4.1 Valg av analysemetode	30
3.4.1.1 Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold.....	30
3.4.1.2 Koder, kategorier og begreper	30
3.4.1.3 Kondensering	31
3.4.1.4 Sammenfatning	31
3.5 Evaluering av kvaliteten på dataene	32
3.5.1 Pålitelighet (reliabilitet)	32
3.5.2 Gyldighet (validitet)	33
4. Hvem er våre informanter?	35
4.1 Elektro	35
4.2 Maskin	36

4.3 Vikar	37
4.4 Bygg	38
5. Analyse.....	39
5.1 Innledning.....	39
5.2 Ledelse.....	39
5.2.1 Hvem er lederen og hvordan ser ledelsen ut.....	39
5.2.2 Hvilke oppgaver har lederne i sine selskaper	40
5.2.3 Kjennetegn ved entreprenørene som leder	42
5.3 Ledelsesmotiver.....	43
5.4 Vekst.....	45
5.4.1 Vekst er en viljebestemt handling.....	45
5.4.2 Hvordan de har vokst.....	46
5.4.3 Strategi som virkemiddel for vekst.....	46
5.4.4 Finansiering av vekst	49
5.4.5 Optimal størrelse – entreprenørens begrensning for videre vekst	49
6. Drøfting og konklusjon	51
Forslag til videre forskning	55
Litteraturliste:	56

1. Innledning

1.1. Bakgrunn og aktualisering

Vårt utgangspunkt for denne oppgaven bygger videre på profilering i faget entreprenørskap og småbedriftsledelse høsten 2011. Gjennom læringsprosessen i dette faget var det enkelte temaer som skapte større engasjement hos oss, og en økt interesse for disse gav oss vårt utgangspunkt for oppgaven. Vi ble allerede i høstsemestret dette året klare over at vi ville studere fenomenet vekstbedrifter. Dette er et tema det allerede foreligger en del forskning på, men er veldig aktuelt i disse dager hvor økonomiske nedgangstider herjer deler av Europa og det vil være viktig å ivareta næringslivet i Norge. Studiene våre vil baseres på kvalitative intervjuer og vårt forskningsarbeid tar delvis utgangspunkt i studier gjort innenfor dette fagfeltet tidligere. Dette skal hjelpe oss å gi et godt grunnlag for analyse og utredning av vår problemstilling.

For å aktualisere denne oppgaven kan vi se på et utdrag fra Joachim Høegh-Krohn's kronikk fra 2008, publisert i hans egen økonomiblogg, som drøfter sentrale tema som knyttes opp mot vekstbedriftene:

«Vekstbedriftene er neste generasjon bedrifter, men de er viktige også i dag. De utgjør 14 prosent av næringslivets verdiskaping og rundt 150.000 arbeidstagere. Disse bedriftene er særlig sårbare for nedgangstider og finanskriser. Det er nå frykt for at mange av disse bedriftene nå skal forsvinne».

Tiden har vist at mange vekstbedrifter gikk under som en følge av finanskrisen, mens andre ble satt flere steg tilbake. Viktigheten rundt disse vekstbedrifter er stor for næringslivet og gir store ringvirkninger for samfunnet som helhet. Videre forteller Høegh-Krohn at disse vekstbedriftene ikke er like synlige som de børsnoterte selskapene, som ofte omtales i de store tabloidene. Men de er nesten like viktige i og med at de sysselsetter nesten 20 prosent av arbeidsstyrken, mot 25 prosent i de børsnoterte selskapene.

Nå som den verste trykkekølgen har lagt seg i Norge etter den store finanskrisen i 2008, er det særdeles aktuelt å se på hvordan vekstbedrifter sikrer vekst gjennom beviste tiltak. Med utgangspunkt i å prøve å forstå lederens ulike roller i denne prosessen, de motiver som ligger bak og de vekstfremmende tiltakene som er iverksatt vil vi gå i dybden på dette fenomenet og se på faktorer som har vært avgjørende for denne fremskutte veksten.

Våre informanter vil nevnes under fiktive navn. Dette gjøres ut ifra etiske retningslinjer forbundet med forskning. På denne måten vil vi være sikre på at vi ivaretar oppgavens konfidensialitet og skåner informantene mot at sensitiv informasjon skal komme på avveie og misbrukes.

1.2. Problemstilling

I forbindelse med problemstillingen ble operasjonaliseringen som gjøres ved å gå fra et tema og til utforming av et endelig forskningsspørsmål en viktig del av det videre arbeidet. Det overordnede temaet: «*Vekstentreprenører; entreprenøren som leder*» gav oss et mangfold av mulige problemformuleringer.

Den endelige problemstillingen ble seende slik ut:

«Hvilke tiltak har entreprenøren iverksatt for å fremme vekst, og hvilke motiver/intensjoner ligger bak dette ønsket om å vokse?».

Med utgangspunkt i dette ble det neste spørsmålet: Hvordan kan man legge et godt grunnlag for besvarelse av vår problemstilling?

Skal en forstå dette fenomenet, må en forstå de tanker og handlinger som ligger bak. En kvantitativ tilnærming vil i dette tilfellet være lite hensiktsmessig, i og med at man skal prøve å gå i dybden i fenomenet og prøve å forstå de meningsbærende faktorene som spiller inn på vekst. Dette gjøres best gjennom en kvalitativ tilnærming, og dybdeintervjuer pekte seg raskt ut som en god måte å innhente nødvendig informasjon på. Etter en nøye utvelgelse ut i fra en rekke kriterier ble vi tilslutt sittende igjen med fire vekstbedrifter, der fokuset skulle ligge på de øverste lederne i disse bedriftene.

1.3. Avgrensing

Ut ifra vårt overliggende forskningsspørsmål skjer den første avgrensingen ved at det kun er bedrifter som har hatt betydelig vekst som vil være aktuelle. Denne oppgaven vil fokusere på de lederne som besitter både eier – og ledelsesroller i sine respektive bedrifter. Dette gjøres på grunnlag av en hypotese om at en entreprenør med både eier - og ledelsesroller vil ha større påvirkningskraft på bedriftens utvikling, enn i bedrifter der ansvarsområdene er fordelt på flere personer. En vil anta at disse menneskene vil ha sterkere motiver og relasjoner knyttet til

sine bedrifter, i og med at disse bedriftene som oftest vil være deres livsgrunnlag og knyttes opp i mot en betydelig større risiko.

En annen avgrensing som ble gjort før det videre arbeidet, var at vi ville studere dette fenomenet innenfor et begrenset geografisk område. Ser en på denne demografiske variabelen kan en anta at ulike deler av landet på gitte tidspunkter, vil ha forskjellig verdiskapning. Et ikke navngitt tettsted i Midt-Troms ble derfor brukt som grunnlag for vår datainnhenting.

Det vil også være av betydning å nevne antallet informanter. Ut ifra oppgavens størrelse og det tidsperspektivet vi jobbet innenfor falt vi tilslutt på fire informanter.

1.4. Oppgavens teoretiske utgangspunkt

Vekst knyttet opp i mot bedrifter kan være et svært kompleks fenomen, med mange faktorer og variabler som spiller inn. For vår del vil det være av stor betydning å begrense denne kompleksiteten og vi har derfor valgt å vinkle inn vårt teorigrunnlag fra tre overliggende tema:

Ledelse:

I og med at vår problemstilling omhandler entreprenøren som leder, vil det være viktig å kunne belyse hans rolle som leder i bedriften og hva ledelse egentlig handler om, før vi går nærmere inn på vekst som er oppgavens hovedemne.

Ledelsesmotiver:

I denne delen av teoridelen vil det være viktig å kartlegge hva som driver entreprenøren til å utvikle bedriften og vokse, i og med at vekst ofte blir sett på som en viljebestemt handling.

Vekst:

Vi skal se på hvilke tiltak entreprenøren har iverksatt for å oppnå vekst. Dette er teoriens hovedemne og viktig for å kunne si noe om hva som har skjedd som følge av hva som ble gjort. Det kalles kausalsammenhenger når det kan påvises at en hendelse fører til at en annen hendelse inntreffer, eventuelt at den virker inn på hvordan den andre hendelsen arter seg (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011). Det å kunne kartlegge kausale sammenhenger, vil være viktig for å forstå fenomenet vekst.

Hovedtanken bak å gjøre det på denne måten er å prøve å forstå hvordan lederens roller, motiver og bevisste tiltak påvirker veksten i et selskap. Dette kan oppsummeres i den følgende modellen:



Figur 1.1: En oppsummering av vårt teoretiske utgangspunkt. Vi ser at ledelse, motivasjoner og bevisste tiltak vil alle være med på å påvirke utviklingen i et selskap.

Med utgangspunkt i disse teoretiske perspektivene vil vi bevege oss ut i felten og prøve å finne svar på vår problemstillingen.

1.5. Oppgavens oppbygging

Oppgaven består av i alt totalt seks hovedkapitler. I kapittel en tar vi for oss innledningen og gir en introduksjon av oppgaven og forteller hva den baseres på.

Kapittel to omhandler det teorigrunnlaget som det videre arbeidet baseres på og regnes derfor som vårt teoretiske utgangspunkt i forskningen. Her gir vi en innføring i nøkkelbegreper og nøkkelelementer som vi tror vil være sentrale for finne svar på vårt forskningsspørsmål.

Teorikapitlet er delt inn i tre delkapitler, et for hvert av vårt teoriperspektiv.

Det tredje kapitlet er et metodekapittel og forteller forholdsvis detaljert hvordan hele forskningsprosessen vår har vært fra start til slutt. Forskningsprosessen vår tar utgangspunkt i en fremgangsmåte som beskrives av Johannesen, Christoffersen og Tufte (2011) i boka *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Her tas alle elementer knyttet til et slikt

arbeid opp og man kan på denne måten, se hvordan vi har tenkt og jobbet underveis i prosessen.

I kapittel fire presenterer informantene og viser til figurer som viser at alle bedriftene har vært gjennom en betydelig vekstfase for å komme dit de er i dag.

Det femte kapitlet omhandler dataanalysen hvor vi ønsker å få frem den betydningsfulle informasjonen som kom fram under arbeidet med datainnhenting. I denne delen vil være mulighet å se sammenhenger i hver enkelt bedrift, samtidig som man skal kunne sammenligne de ulike bedriftene vertikalt.

Det siste og sjette kapitlet har vi valgt å kalle for drøftingsdel og konklusjon der vi prøver å sette sammen brikkene og se på de kausale sammenhengene, for å tilslutt kunne trekke en konklusjon og besvare vår problemstilling.

2. Litteraturløse

2.1 Innledning

Hensikten med litteraturløsekapitlet er å gjennomgå relevant teori som skal danne grunnlaget for at vi skal kunne besvare vårt forskningsspørsmål på en best mulig måte. Med utgangspunkt i vår problemstilling vil vi se nærmere på teorien rundt, begrepsliggjøre og knytte fagterminologi til emnet.

2.2 Ledelse

Ledelse finnes i alle organisasjoner og er viktig for at de skal fungere og organiseres på en god måte. Det er derfor viktig for oss å belyse dette, slik at vi på en bedre måte kan få et innblikk av hva ledelse handler om og hvordan det påvirker bedriften. La oss først prøve å definere hva ledelse egentlig er.

2.2.1 Hva er egentlig ledelse?

I dag finnes det et utall definisjoner på ledelse. Mens noen fokuserer på gruppeprosesser og ser på ledelse som en effekt av sosial samhandling, ser andre på ledelse som spørsmål om personlighet. Noen mener det handler om evner til å overtale eller påvirke andre, maktrelasjoner, mens andre igjen vil mene at ledelse er et virkemiddel for å nå et mål.

I dette universet av teori, kan en lett miste fokus. Derfor vil vi ta utgangspunkt i at ledelse er:

1. En type atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers.
2. At det påvirker deres tenkning, holdning og atferd.
3. Når ledelse utøves innenfor en organisasjon, er dette vanligvis for å realisere bestemte mål organisasjonen har satt, motivere ansatte og skape en god og trygg arbeidsplass (Jacobsen og Thorsvik, 2009).

For å spesifisere dette enda nærmere kan vi utdype tre sentrale aspekter innenfor ledelse.

2.2.2 Tre aspekter på ledelse

I følge Jacobsen og Thorsvik (2009) kan en se på tre aspekter på ledelse:

1. **Ledelse er en rekke handlinger som utøves av en eller flere personer.**

Fordi det er vanskelig å skille mellom handling og de personene som handler, får

teorier om ledelse ofte et sentralt fokus på lederen som person. Her ser en ofte på om det finnes spesielle personlighetstrekk som kjennetegner gode ledere.

2. Ledelse har til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe.

Dermed blir ledelse knyttet til teorier om motivasjon, sosiale relasjoner, gruppedannelse og gruppedynamikk. Innen ledelsesteori har en lagt hovedvekten på å studere hva slags lederatferd og lederstil som er mest effektiv for å påvirke andres atferd og gruppeprosesser.

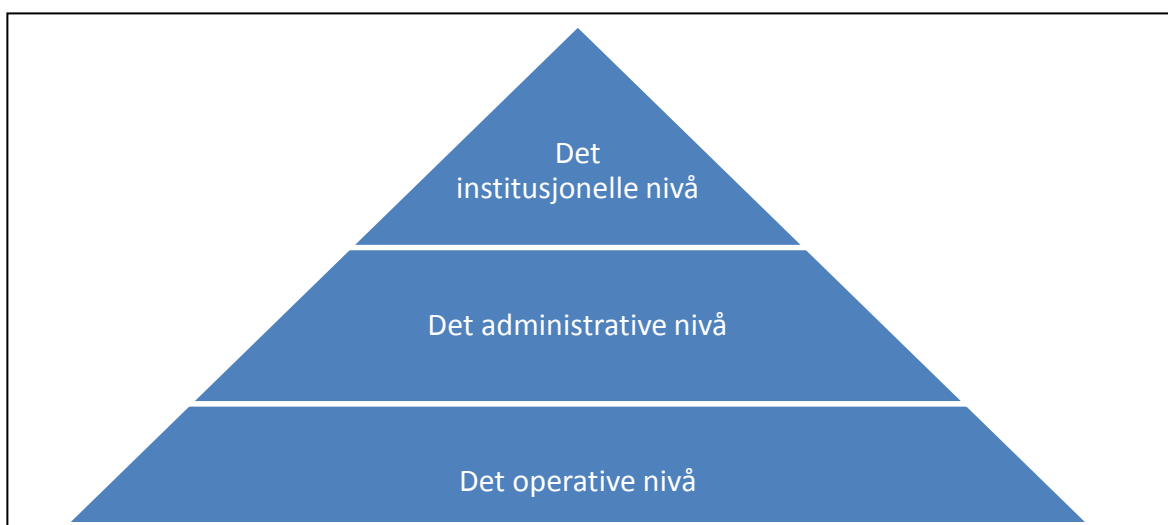
3. Ledelse skal bidra til at organisasjonen når sine mål.

Dette går på å fordele arbeidsoppgaver og ressurser mellom enkeltindivider og grupper av medlemmer i organisasjonen og legge forholdene best mulig til rette for løsning av oppgavene. Dermed knyttes begrepet ledelse også til teorier om hvordan organisasjoner bør utformes.

Nå som en har fått et klarere bilde av hva ledelse omhandler og hvordan det påvirker bedriften, vil det videre være hensiktsmessig å forstå at ledelse foregår innenfor forskjellige nivåer internt i en organisasjon, alt etter organisasjonens størrelse og dens struktur.

2.2.3 Ledelsesnivå

Hva ledere gjør og hvordan de påvirker organisasjonen, varierer med hvor de befinner seg i organisasjonens hierarkiske struktur. En ser at det stilles ulike krav til ledere avhengig av hvilket nivå i organisasjonen de befinner seg i, og en skiller derfor mellom tre ledelsesnivåer:



Figur 2.1: Ledelsesnivåer i organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2009;383).

For oss vil det være ledere på det institusjonelle nivå som vil være av betydning i og med at vi skal undersøke de øverste lederens roller, handlinger og motiver. Ansvarsområdene innenfor det institusjonelle nivået har svært stor påvirkning på selskapets daglige produksjon, utvikling og vekst. La oss utdype dette nærmere.

På det institusjonelle nivå finner en toppledelsen som sitter med arbeidsoppgaver og ansvar knyttet til å formulere overordnede mål, langsiktig planlegging, budsjettarbeid og strategisk tilpasning til eksterne aktører som er viktige for virksomheten. En annen viktig oppgave er også at de gir organisasjonen et verdigrunnlag som de ansatte kan identifisere seg med, samtidig som de må sette og formidle klare normer for hva en ønsker at skal være retningsgivende for virksomheten (Jacobsen og Thorsvik, 2009).

Men selv om vi nå har definert hva ledelse handler om og hvilke nivåer det utøves ledelse på i en organisasjon, må vi også ta en siste forutsetning i forhold til å definere en leders posisjon i en organisasjon. Dette knyttes til ansvarsområder som er svært forskjellige; en skiller mellom formell og operativ ledelse.

2.2.4 Skillet mellom formell og operativ ledelse

I tillegg til ledelsesnivå som ble nevnt ovenfor vil det også være viktig å definere skillet mellom operativ og formell ledelse internt i en organisasjon. I teorien skiller en mellom ledelse av den daglige driften, også kalt operativ ledelse og den juridiske ledelsen som knyttes til styret og dets oppgaver, som gjerne omtales som formell ledelse (Wikipedia, 2008).

Operativ leder vil være den som står for det daglige ansvaret:

Administrerende direktør eller daglig leder har ansvaret for den daglige ledelsen og skal følge de retningslinjer og pålegg styret har gitt. Den daglige ledelsen omfatter ikke saker som etter selskapets forhold er av uvanlig art eller stor betydning (Sander, 2005).

Den formelle juridiske lederen, også kalt ansvarlig leder vil være styrelederen i organisasjonen:

Forvaltningen av selskapets anliggender hører under styret som skal sørge for en tilfredsstillende organisering av selskapets virksomhet. Styret har plikt til å påse at bokføringen og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll. Ut i fra dette kan vi si at styrets oppgave er å påse at selskapets virksomhet startes i samsvar med vedtektene og de

forutsetninger som ligger til grunn for selskapsstiftelsen. Det vil i praksis si å forvalte eiernes interesser (Sander, 2005).

Vi ser her at det er store forskjeller i det å ha det operative- og/eller det formelle ansvaret. I små bedrifter vil leder og eier ofte være samme person. Det kan derfor tenkes at disse vil ha sterkere intensjoner i forhold til ledere som arbeider på vegne av et selskap.

Nå som vi har fått et bilde av hvordan en leders posisjon i et selskap kan være, skal vi spesifisere de rollene en leder utøver i sitt arbeid. Dette er viktig å ha med for å vite hva lederens rolle er i det daglige arbeidet og hvordan dette igjen påvirker organisasjonen som helhet.

2.2.5 En leders ulike roller i en organisasjon

Lederteorier knyttes tett til lederposisjoner fordi det forventes at personer som innehar lederposisjoner i organisasjoner, også utøver ledelse. En lederrolle vil dermed bestå av to delvis overlappende elementer (Jacobsen og Thorsvik, 2009):

1. Det mønstret av atferd som en leder utviser for å fylle sine lederforpliktelser.
2. De forventninger andre har til lederens atferd

Disse to forholdene kan gå hånd i hånd, men de kan også være store uenigheter. Det kan være uoverensstemmelse mellom hvordan en leder utfører sin rolle, og hva som forventes av en person i hans stilling (Jacobsen og Thorsvik, 2009).

Med utgangspunkt i ledernes posisjon i organisasjonen, definerer Mintzberg (1973) først tre interpersonelle roller som ledere kan ha. Disse rollene er igjen opphav til tre informasjonsroller, som igjen er opphav til fire beslutningsroller. Dette er illustrert i figuren på neste side:



Figur 2.2: Sammenheng mellom formell posisjon, interpersonelle roller, informasjonsroller og beslutningsroller som leder i organisasjoner kan ha (Jacobsen og Thorsvik, 2009;386).

Disse ti rollene er en integrert helhet av roller. Det vil for eksempel være en forutsetning for å utøve beslutningsrollene at ledere har tilgjengelig informasjon. Dette vil forutsette at de har interpersonelle roller som gir dem anledning til å spille informasjonsroller som gir tilgang til nødvendig informasjon. Det betyr at ledere i ulik grad vil spille disse rollene. La oss kort forklare hva disse tre rollekategoriene som Mintzberg (1973) utleder egentlig handler om:

Interpersonelle roller:

Dette er roller som dreier seg om kontakt med andre mennesker, både inne i og utenfor organisasjonen. Det er ikke bare snakk om fysisk og verbal kontakt, men også hvordan lederen framstår som et symbol for mennesker i og utenfor organisasjonen.

Informasjonsroller:

I og med den sentrale posisjonen enhver leder har, vil han eller hun motta mye informasjon. Som Mintzberg (1973) selv sier er «strømmen av ikke-rutinepreget informasjon i en organisasjon er fokusert på lederens stilling». Lederen er den som får mest informasjon, og den som potensielt har tilgang til på mest informasjon. Dermed blir behandling av informasjon en sentral lederoppgave.

Beslutningsroller:

Topplederen er den med høyest formell autoritet og framstår ofte som den som er viktigst når

det skal tas beslutning. Han vil også i mange tilfeller være den som besitter mest informasjon. Derfor blir han naturlig sentral i enhver beslutningssituasjon.

Det viser seg at det er mange synspunkter på ledelse og mange ulike måter å utøve ledelse på. Men det vi har nevnt i kapitlene 2.2.1 til 2.2.5 vil være tilstrekkelig for vår oppgave til å forstå hva ledelse er, hva det vil si å være leder og hvilke roller en leder har i det daglige arbeidet. Dette vil være viktig senere i oppgaven for å kunne forstå hvordan dette er med på å påvirke vekst og skape lønnsomme bedrifter.

Vi vil som en avslutning på ledelsesteorien belyse de kjennetegn og egenskaper som gode ledere ofte besitter, for å gi et godt bilde av de personlige egenskaper personer i slike posisjoner bør ha for å kunne lede vekstbedrifter.

2.2.6 Teori hva som kjennetegner gode ledere

Det finnes ingen klare definisjoner på hva som er forskjellen på en god og en dårlig leder, her er det alt for mange faktorer som spiller inn. Men en har opp i gjennom årene sett på kjennetegn og ferdigheter hos ledere som har oppnådd gode resultater.

2.2.6.1 Kjennetegn

I denne delen skal vi se på om ledelse er basert i en antagelse om at gode ledere har noen egenskaper, eller trekk, som skiller dem fra mennesker som jobber i andre stillinger. Denne type teori har som ambisjon å finne ut om det finnes spesielle personlighetstrekk som gode ledere besitter. Blant de personlighetstrekkene som oftest trekkes fram i lyset er ifølge Jacobsen og Thorsvik (2009;391) disse:

1. *Høyt aktivitetsnivå, dvs. at de jobber mye og hurtig. Kort sagt utviser gode ledere mye mer energi enn andre mennesker.*
2. *Intelligens, ofte målt i IQ-tester eller andre psykologiske målemetoder. Her viser det seg at ledere som regel skårer mye høyere enn gjennomsnittet.*
3. *Selvtillit, som betyr at ledere også tror at de kan og vil få innflytelse og oppnå mål de setter seg.*
4. *Maktorientering kombinert med makthemming. Dette innebærer at lederpersonligheter søker makt, men at de også er forsiktige med å benytte seg av den*

makten de oppnår. Dermed balanseres søken mot makt med en evne til å unngå maktmisbruk.

5. *Høyt prestasjonsønske, noe som betyr at ledere som regel setter høye mål for seg selv og setter alle sine ressurser inn for og nå dem.*
6. *Utadvendt og sikker i sosiale situasjoner, noe som innebærer at gode ledere ofte er engasjerte i sine forsøk på å oppnå innflytelse. De ønsker inderlig å få med sine medarbeidere.*

I tillegg utviser gode ledere ofte stor evne til å takle mye informasjon på en gang, men også evne til å formulere seg, samt at en ofte besitter god fagkunnskap om det fagfeltet organisasjonen arbeider med.

Den senere tid har interessen også rettet seg mot det som kalles sosial intelligens, eller såkalt EQ som det ofte omtales som. Denne typen intelligens viser til evnen om selvinnsikt og å kunne håndtere ulike sosiale relasjoner til andre mennesker. Det er flere studier som tyder på at gode ledere har en bedre utviklet sosial intelligens enn andre personer (Jacobsen og Thorsvik, 2009).

2.2.6.2 Lederferdigheter

Det kan diskuteres om lederferdigheter er medfødte egenskaper, eller om de kan trenes opp og forbedres. Men det vi vet er at enkelte egenskaper er viktigere enn andre om man skal sitte som leder i en organisasjon. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2009) klassifiserer de lederferdigheter i tre hovedgrupper:

Personlige ferdigheter:

- God selvinnsikt.
- Evnen til å løse problemer.
- Være kreativ.
- Evne til å mestre stress.

Mellommenneskelige ferdigheter:

- Kunne kommunisere med andre.
- Lytte og gi støtte.
- Evne til å kunne motivere og påvirke andre.
- Evne til å kunne håndtere konflikter.

Gruppeorienterte ferdigheter:

- Gruppeorienterte ferdigheter går ut på at man klarer å delegere myndighet og bygge team som fungerer godt.

Dette er de mest vanlige ferdighetene som man finnes hos gode ledere, men det vil også finnes mange utover dette. Ikke alle har de ferdighetene som kreves for å være en god leder. Gjennom å ha sett litt nærmere på teori rundt lederens rolle som øverste leder i en organisasjon er det ikke vanskelig å skjønne at lederen har svært stor betydning for hvordan en organisasjon utvikler seg. Nå som vi har sett på teori knyttet direkte til ledelse og ledelsesroller, vil vi nå bevege oss over til å se nærmere på ledelsesmotiver, som kommer i neste delkapittel.

2.3 Ledelsesmotiver

Hva er det som driver en leder til å yte ekstra i stillingen sin? Drivkraften bak det arbeidet som legges ned omtales ofte som motivasjonsfaktorer eller ledelsesmotiver, og er det lederen får igjen for det arbeidet han legger ned. I følge Jakobsen og Lien (2001) er det vanlig å skille mellom tre kilder til gevinst for ledere i selskaper som vokser; økt kompensasjon, ikke-økonomisk kompensasjon og redusert oppsigelsesrisiko.

2.3.1 Økt kompensasjon

Det finnes en rekke personlige fordeler ledere kan oppnå ved vekst i deres selskaper. Det finnes en serie undersøkelser som viser en sterk, positiv sammenheng mellom ledernes lønn og virksomhetens størrelse. Dette kan sees i sammenheng dersom lederen er knyttet til bonus etter selskapets omsetning. Øker omsetningen øker henholdsvis bonusen.

I selskaper hvor eiere og ledere er samme person vil denne økte kompensasjonen tilfalle lederne gjennom økt årsoverskudd, eller at man tar ut en høyere lønn til seg selv. Da vil det være nærliggende å trekke konklusjon om at dette vil motivere en leder/eier til at bedriften skal vokse mest mulig, altså en nåværende eller fremtidig økonomisk kompensasjon.

Kompensasjonen ses ofte i sammenheng med selskapets størrelse. Det vil være en overhengende sannsynlighet at dess større organisasjonen er, dess større ansvar står lederen overfor. Da vil det være naturlig at kompensasjon bestemmes ut i fra det ansvarsområdet lederen har.

2.3.2 Ikke-økonomisk kompensasjon

Ledere kan også oppnå ikke-økonomiske fordeler av vekst. Det ligger da i hvordan lederens sosiale prestisje øker ved størrelsen på den virksomheten han leder. Det vil være av mange lederes interesser at virksomheten skal bli størst mulig som en følge av deres innsats som ledere. Dette fordi mange ledere drives av å skape et godt rykte og ønsker å oppnå sosial status hos samfunnet rundt seg. Dess større selskap han leder, dess mer oppmerksomhet vil han ha fra personer rundt i lokalsamfunnet, medier, venner osv.

En annen ikke-økonomisk fordel kan være gleden av å bygge opp noe. At selvrealisering som motiv vektlegges høyt vil gjerne bidra til at lederen ønsker å bygge opp noe og å lykkes. Colbjørnsen (2001) sier at de fleste ledere er entreprenører og at de vil bygge noe. Det kan være et monument over oss selv vi bygger, og at mange av oss føler en dyp glede av å bygge noe som helst skal være varig. Her kan man også se på at noen oppfyller drømmer eller planer, som de har hatt. Gleden ved å bygge opp noe stort, solid og varig vil gjerne stå en leder nært.

2.3.3 Redusert oppsigelsesrisiko

Den tredje type fordel er knyttet til lederens oppsigelsesrisiko. Faren vil hele tiden ligge der for at en leder mister jobben sin. I bedrifter der leder og eier er samme person vil det handle like mye om det å opprettholde en god og trygg arbeidsplass, i og med at bedriftene er livsgrunnlaget til lederen. Om organisasjonen går dårlig og må stenge dørene, betyr det at alle vil miste jobben. Samtidig må lederen bære hele ansvaret på sine skuldre. Med et stort ansvar vil det gjerne gå ut over lederen dersom selskapet gjør det dårlig, ved oppsigelse eller stor svingning i inntjeningen.

Kartlegging av lederens posisjon, roller, kjennetegn og egenskaper er sentralt for å forstå hvem lederen er, og motivene forteller noe om hva det jobber opp i mot. Dette danner et godt grunnlag for å bevege seg videre i teoridelen og ta for seg det som vil være hoveddelen i oppgaven og problemstillingens kjernesporsmål, altså vekst i selskaper. Nå som man lettere kan forstå hvem lederen er og hva som er drivkraften bak arbeidet, er det igjen lettere å forstå vekst. Lederens handlinger, tanker og motiver påvirker organisasjon og lederen kan ses på som bedriftens pilot, som styrer i hvilken retning reisen skal gå.

2.4 Vekst

I bedriftssammenheng kan vekst være så mangt. Noen ser på vekst som en økning i omsetning, årsresultat, salg eller produksjon, mens andre igjen kan se på vekst som økning i antall ansatte. Vårt utgangspunkt er at vekst forteller at noe utvikler seg og blir større.

Det å kunne dekke alle mulige måter å vokse på, og alle tiltak som kan gjøres for å fremme vekst vil for oss være umulig i forbindelse med oppgavenes omfang. Vi vil derfor belyse en håndfull emner som vi mener er sentralt knyttet til vekst og som vil hjelpe oss å forstå fenomenet vekst på en bedre måte. Vårt hovedfokus vil ligge i økt omsetning. Vår hypotese er at dersom omsetningen øker vil dette som oftest også føre til vekst i en rekke andre faktorer som eksempelvis produksjon og salg. Ved en økt omsetning vil bedriftens arbeidsoppgaver bli flere, som igjen vil kreve flere ansatte for å kunne håndtere denne økte arbeidsmengden. Dette kan igjen føre til at arbeidsoppgavene til lederne blir flere, om en ikke velger å desentralisere ansvar og oppgaver over på flere stillinger. Vanskelighetsgraden og ansvarsområdene ved det å lede bedriften vil også gjerne øke i samsvar med en økt omsetning og man skjønner at vekst er et komplekst fenomen. Men uansett hvordan en skal vokse, trenger man en del innsatsfaktorer. La oss først se på viljen til vokse.

2.4.1 Vekst er en viljebestemt handling

Det å etablere en ny bedrift er en frivillig viljebestemt handling. Vekst i bedrifter kan også betegnes som dette. Undersøkelser viser at dersom gründeren selv ikke ønsker at bedriften skal vokse, vil den heller ikke vokse. Dette kan komme av at man er fornøyd med dagens situasjon og ikke ønsker at selskapet skal være mer enn en levebrødsbedrift. Dette kan belyses med sammenhengen mellom innsats og inntjening. Hvis det er for store, radikale endringer som må foretas for at selskapet skal vokse og bli større, er det mange som velger å ikke satse på dette. I en undersøkelse gjort på området har man funnet ut at så mye som 40 prosent av norske nyetablerte bedrifter ikke ønsker å bli større. Det tilsvarende tallet i New Zealand var 16 prosent, i Storbritannia 8 prosent, og bare 2 prosent i Polen (Kolvereid, 1992).

«Tar man en titt på norske selskapers visjoner og strategier, vil det slå en at de fleste har et mål om å vokse» (Jakobsen og Lien, 2001;9). Men selv om de fleste har visjoner, strategier og mål om å vokse, vil ikke alle selskaper være i stand til å oppnå ønsket vekst. Det vil av denne grunn være viktig å se nærmere på teorien rundt vekst, for viljen er ikke ensbetydende med at

man lykkes. La oss se nærmere på hvordan vekst kan utarte seg i en organisasjon.

2.4.2 Hvordan kan en organisasjon vokse?

Ifølge Kolvereid og Holm (2002) kan en organisasjon vokse på to måter: enten gjennom organisk vekst eller fusjon.

2.4.2.1 Organisk vekst

Når en bedrift utvider virksomheten kalles dette for organisk vekst. Dette vil si at en bedrift øker produksjonen, salget og ansetter flere medarbeidere (Kolvereid og Holm, 2002).

Charkravarthi og Lorange (2007) sier at i forbindelse med organisk vekst kreves det at innsatsen må skje både fra ledelsen og nedover i organisasjonen, samtidig som innsatsen også må komme fra den operative delen og opp mot ledelsen. Det er toppledelsen som bestemmer firmaets visjon og definerer hvordan fornyelsen skal implementeres i organisasjonen og videre settes til livet. Dette skjer gjennom analyser av utvikling i markedet, hvordan markedet modner og hvordan kompetanseplattformene mister sin særegenhet og sine konkurransefortrinn. Organisk vekst er den vanligste formen for vekst, der organisasjonen jobber opp i mot å få utnyttet sitt potensiale i markedet. Alternativet til organisk vekst er fusjon.

2.4.2.2 Fusjon

En annen måte å vokse på er dersom selskapet velger å fusjonere. Dette krever ofte store ressurser og forklares ved at organisasjoner vokser ved at de kjøper opp eksisterende bedrifter. Dette er mer vanlig for selskaper av betydelig størrelse, og gjerne med store økonomiske muskler. Da oppstår det to spørsmål: skal vi la den oppkjøpte bedriften integreres i den eksisterende virksomheten, eller skal vi la den leve videre som en selvstendig enhet? Kunsten er at en finner den optimale graden av integrasjon mellom disse to bedriftene (Kolvereid og Holm, 2002).

Nå har vi sett at vekst må komme av en vilje til å vokse og at denne veksten enten kan skje gjennom organiske vekst eller fusjon. For at denne veksten skal kunne skje, er det ofte fokusert på at en må ha et fastsatt mål eller ønske om hvordan en ønsker at organisasjonen skal se ut i fremtiden. For å kunne nå et fremtidig mål er det viktig at en har gode retningslinjer for det videre arbeidet, og har et klart bilde av hvilke resultater en skal strebe

etter å oppnå (Jacobsen og Thorsvik, 2009). I denne prosessen er utforming av strategi et nøkkelelement og sier noen om hvordan ressurser skal allokeres i fremtiden for å oppnå ønskede mål. I neste delkapittel skal vi se nærmere på hva strategi er og hvordan disse kan utformes.

2.4.3 Strategier for å oppnå vekst

En strategi er en beskrivelse av hva man tenker å gjøre for realisere målene en organisasjon har fastsatt. For å nå sine mål er en bedrift avhengig en god utformet strategi. I følge Jacobsen og Thorsvik (2009) skiller en mellom to ulike perspektiver på strategi:

- Det første perspektivet kalles ofte generiske strategier, og handler først og fremst om hvordan en organisasjon posisjonerer seg i forhold til sine omgivelser.
- Det andre perspektivet kalles ressursbaserte strategier og retter fokuset mot interne forhold i organisasjonen.

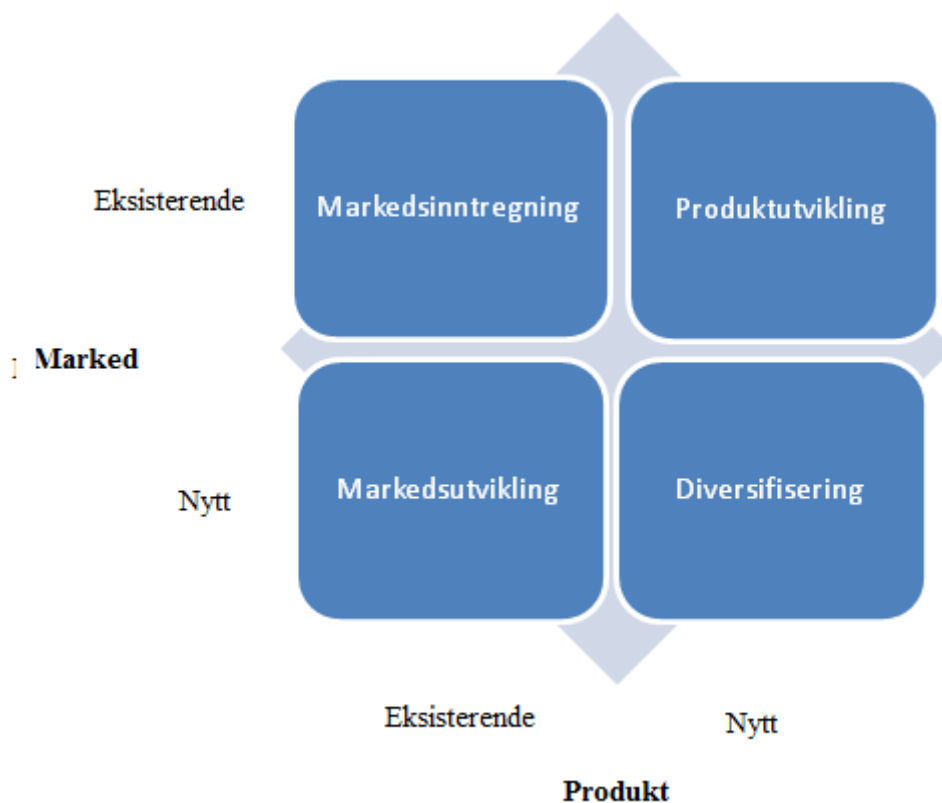
I vekstbedrifter får en god strategi stor betydning og det vil være viktig og utarbeide en strategi som står i samsvar med bedriftens tilgjengelige ressurser og de mulighetene som foreligger i markedet. Men det å utarbeide en strategi er ikke et engangsarbeid. Den må hele tiden oppdateres i samsvar med markedet og det som skjer rundt en (Chakravarthy og Lorange, 2009).

En bedrift kan ikke med utelukkende formaninger eller hardt arbeid satse på å resultere i vedvarende lønnsom vekst. Det blir da opp til lederne i bedriften å sikre seg engasjement rundt prosessen på kontinuerlig fornyelse. Ledere skal hele tiden søke etter nye muligheter, gripe de og tilføre nye og særegne egenskaper (Chakravarthy og Lorange, 2009).

Når en søker etter å oppnå vedvarende lønnsomhet vil en gjerne videre motivere for omrangering av forretningsprosesser og beskjæring av forretningsporteføljen. Skal en oppnå vedvarende lønnsomhet må en bedrift ha særegne egenskaper som overgår de konkurrentene besitter. Det er lederens oppgave å styrke bedriften gjennom å tilføre og holde på den kompetansen som trengs for at de skal være konkurransedyktige i markedet. Gjennom å erstatte sviktende kompetanse med god kompetanse, vil bedriften kunne oppnå

konkurransefortrinn. På den andre siden vil et fokus på vedvarende vekst få bedriften til å utforske nye markeder fremfor og bare satse på det trygge nåværende markedet, som i fremtiden kan gi dem vedvarende lønnsomhet (Chakravarthy og Lorange, 2007).

Det finnes en rekke modeller for hvordan en organisasjon kan vokse. La oss se litt nærmere på generiske strategier. Vi skal gå inn på en modell av Igor Ansoff (1965) som beskriver ulike måter en kan styrke sin posisjon i markedet på:



Figur 2.3: Mulige retninger innenfor generiske strategier. Sitert i (Roos, Von Krogh, Roos, 2010;144).

2.4.3.1 Markedsinntrengning

Dette vil gjerne være den aller første strategien en organisasjon benytter når den ønsker å oppnå vekst. I denne strategien forsøker en å øke markedsandelene for sine eksisterende produkter. Vi skal se på tre muligheter denne strategien gir:

1. Bedriften kan prøve å få eksisterende kunder til å kjøpe et større kvantum av produktet.
2. Bedriften kan også forsøke å kapre kunder fra konkurrentene.
3. En tredje mulighet er å utvide markedet. Det kan en gjøre ved å få ikke-brukere til å bli brukere eller å få dem som er brukere, til å kjøpe mer.

2.4.3.2 Markedsutvikling

Den neste strategien for å oppnå vekst er at en utvikler nye markeder for eksisterende produkter. Denne strategien kan gjennomføres på tre måter:

1. Bedriften finner nye målgrupper for produktet.
2. En annen måte er å benytte nye distribusjonskanaler.
3. Den tredje måten er å bruke diverse andre utviklingsstrategier. Et eksempel er å begi seg inn på nye geografiske områder, nasjonalt eller internasjonalt, inngå samarbeid med andre selskaper, etablere datterselskaper osv.

2.4.3.3 Produktutvikling

Etter og ha forsøkt de strategiene ovenfor vil organisasjonen gjerne satse på produktutvikling for å oppnå enda høyere vekst. Med produktutvikling menes at en utvikler innovative produkter for de eksisterende markedene eller ved å utvikle nye varianter av eksisterende produkter. Dette er en lang prosess som starter med at en har en ide og slutter med en nylansering av et produkt på markedet.

2.4.3.4 Diversifisering

Diversifisering vil si at bedriften søker seg inn på andre områder der det er muligheter for økt avkastning. Problemet med en slik strategi er at bedriften går inn på områder som ikke har noe til felles med bedriftens eksisterende aktiviteter. Grunnen til at enkelte selskaper diversifiserer er blant annet spredning av risiko, kompetanseutvikling, muligheter for å få større påvirkningskraft på markedet og et mulig ønske om å oppnå synergier når det gjelder ressurser, produkter og tjenester.

Det er liten tvil om at en god strategi, enten den er nedformulert på papiret eller tanker entreprenøren sitter inne med, vil være viktig for hvordan en organisasjon utvikler seg og imøtekommer fremtiden. Men å vokse og utvikle bedriften krever ofte flere ressurser enn en

god strategi. Derfor vil det være av stor betydning for vår oppgave å se på hvordan veksten finansieres.

2.4.4 Finansiering av vekst

I de fleste bedrifter står ekstern finansiering som en sterk faktor for å kunne oppnå vekst. Det hører til sjeldenhetene at et selskap klarer å vokse seg stor, kun finansiert av egen drift (Dahle, Verde og Dagestad, 2010). Med andre ord betyr dette at finansiering av vekst er et viktig tema i tilknytning vår problemstilling. Ifølge Westhead, Wright og McElwee (2011) finnes det en rekke ulike typer finansiering en kan bruke for å oppnå vekst. Her vil vi kort nevne noen av dem:

Kortsiktige finansieringsmuligheter:

- Kassakreditt er en løpende kreditt som er knyttet til bedriftens driftskonto. Kreditten egner seg godt for bedrifter som har behov for å dekke kortsiktige og variable likviditetsbehov.
- Kortsiktige er et lån er et lån med en løpetid på under ett år. Varekreditt er et lån fra leverandør.
- Avbetaling er en betalingsform der en deler opp totalsummen i mindre deler som skal betales i løpet av gitte tidspunkter.
- Leasing er en mellomting mellom leie og lånefinansiering. Utleier har eiendomsretten til objektet mens leietaker har bruksrett.
- Kredittkort (forretnings- og/eller personlig) er en finansieringsform som lar deg handle på kreditt, gjerne mot høye renter.

Langsiktige finansieringsmuligheter:

- Innledende egenkapital er egenkapital som eieren selv sitter med.
- Tilbakeholdt overskudd er en form for å finansiere vekst gjennom å føre overskuddet fra selskapet tilbake til dens egenkapital.
- Langsiktige lån er en type lånefinansiering med løpetid på mer enn ett år.
- Finansiering fra Business angel: Finansiering fra investorer som besitter mye penger og kunnskap.
- Venture kapital. Mottar penger mot en del av aksjene dine i selskapet.

Nå som vi er inne på finansiering av vekst, vil vi påpeke at vekst ikke nødvendigvis henger sammen med økt lønnsomhet og bedre økonomi. Vi vil begrunne dette med å se nærmere på denne kausalsammenhengen mellom lønnsomhet og vekst i den påfølgende delen.

2.4.5 Lønnsomhet og vekst – Motarbeider de hverandre?

Selv om vekst ofte ses i sammenheng med økt overskudd, økt omsetning osv. trenger ikke lønnsomhet og vekst opptre parallelt. I en undersøkelse gjort av Chakravarthy og Lorange (2007) viser det seg at vekst og lønnsomhet har en tendens til å motarbeide hverandre. Mer enn 40 % av firmaene som de undersøkte som hadde oppnådd enten vedvarende vekst eller lønnsomhet, mislyktes i å oppnå det andre. Men det er ikke umulig å oppnå begge deler, men denne forskningen avkrefter sammenhengen mellom at dersom en oppnår det andre vil det implisitt si at den andre øker samsvarende.

”Produksjonen av vekst kan skade lønnsomheten(og omvendt), og det å opprettholde begge over tid vil kreve investeringer som kan skade det kortsiktige resultatet.” (Chakravarthy og Lorange 2007;6).

Dette vil ved ettertanke være en logisk forklaring. Dersom en skal opprettholde vekst vil det falle naturlig å investere deretter. I en investeringsfase vil en bruke penger som hemmer den kortsiktige økonomiske utviklingen. Når en bedrift har opparbeidet seg en jevn, solid omsetningsstrøm vil en kunne sette av økonomiske midler for investering av vekst uten at den i stor grad påvirker lønnsomheten. Det vil da komme i rekkefølge av lønnsomhet, og deretter vekst, men kan i enkelte tilfeller begynne i andre enden for å sikre seg markedsandeler (Chakravarthy og Lorange 2007).

De fleste selskaper vil etter vekstfasen gå inn i en driftsfase hvor fokuset på vekst ikke lenger er av høyere prioritet, men videre å effektivisere arbeidet og sikre stabilitet. Siden driftsfasen kan betegnes som bedriftens optimal størrelse vil vi gå nærmere inn på dette.

2.4.6 Optimal størrelse

Mange nyetableringer er små og bør bli større. Flere økonomer hevder at det finnes en optimal størrelse for enhver bedrift. Det er da implisitt at en nyetablert bedrift bør vokse til den når dette punktet, selv om mange bedriftseiere velger å ikke la bedriften vokse.

Det første steget er at en selger det man har til de kundene man kan få. Når en da har nådd ut til kundemassen og skaffet seg gode relasjoner til disse, kan en ved neste steg finne noe nytt å selge til nettopp den kundemassen man har skaffet seg. Hvis bedriften når sin optimale størrelse og gründeren enda ønsker å vokse, vil neste trinn bli ekspansjon – å gå inn i nye bransjer, eller eventuelt å etablere en ny bedrift innenfor samme bransje et annet sted (Kolvereid og Holm, 2002).

Når et selskap når sin optimale størrelse går de inn i det som kalles for driftsfasen. Dette er den kritiske fasen mange ønsker å oppnå. Når en har nådd denne kritiske fasen innebærer det at selskapene kan ha et kontantstrømmessig overskudd samtidig som man kan betale for profesjonelle rutiner. De løsningene en leverer, er som oftest modne og man finner et stort antall fornøyde kundereferanser (Dahle, Verde og Dagestad, 2010). Når en har kommet seg i denne fasen er sannsynligheten mye mindre for å gå under. En ser på selskaper i denne fasen som stabile selskaper med en jevn vekst inntil de oppnår metningspunktet.

Ikke alle gründerne er i stand til å håndtere bedriften når den vokser seg for stor, og det blir rett og slett for mange og vanskelige arbeidsoppgaver å håndtere. Men det kan hende at bedriften fortsatt har et utviklingspotensial som overgår entreprenørens kapasitet og ferdigheter. Han vil da komme til et veiskille. Hva skal en gjøre? Vekst eller exit?

2.4.7 Vekst eller exit

En eier vil på et eller annet tidspunkt befinne seg i en slik situasjon hvor han må velge og enten fortsette å jobbe mot å fremme videre vekst, eller selge seg ut av selskapet. Det handler om å definere hvor i livssyklusen en ønsker å delta som eier. En typisk gründer kan være rett person til å skape noe, men ikke nødvendigvis den rette for å drive den videre. Bedriften vil endre karakter etter hvert som den beveger seg gjennom livssyklusen, og det krever ulik tilnærming til styring av virksomheten. I tråd med bedriftsøkonomisk filosofi vil en eier selge seg unna bedriften når dette maksimerer fremtidig neddiskontert kontantstrøm. Det finnes ulike måter å foreta en exit på, og den mest brukte måten er enten gjennom børsnotering av selskapet eller salg til en industriell partner. Dette forutsetter videre drift av selskapet. Men er ikke framtidsutsiktene lovende for selskapet kan det være aktuelt å legge ned selskapet og selge eiendelene (Jenssen, Kolvereid og Erikson, 2006).

2.5 Oppsummering

La oss ta en liten avrunding på dette teorikapitlet. Mange ting kan være på med å påvirke vekst i en organisasjon. Vi har valgt å plukke ut noen sentrale faktorer i dette teorikapitlet som vi mener spiller en viktig rolle knyttet til vekst i en organisasjon.

Det første perspektivet handlet om ledelse for å kunne kartlegge hvem lederen er, hvilke roller han har og hvilken innflytelse han vil ha på et selskap. Vi så også på forskjellen rundt operativ og formell ledelse, og belyste viktige kjennetegn og egenskaper knyttet til gode ledere.

I det andre perspektivet så vi på hva som var motivasjonen bak det arbeidet en leder legger ned i et selskap. Her vil stikkord som økonomisk kompensasjon, ikke – økonomisk kompensasjon og redusert oppsigelsesrisiko være betydningsfulle. Motivene er ofte de kreftene som driver en leder til å oppnå vekst.

I det siste perspektivet så vi på kilder til vekst og faktorer rundt det å lede et selskap under vekst. Her kom vi fram til at kildene og mulighetene for vekst er mange, og valgte derfor å ha et fokus knyttet til blant annet hvordan vekst kan forekomme, viljen til å vokse, strategiutforming og finansiering av vekst som de viktigste emnene for å forstå veksten.

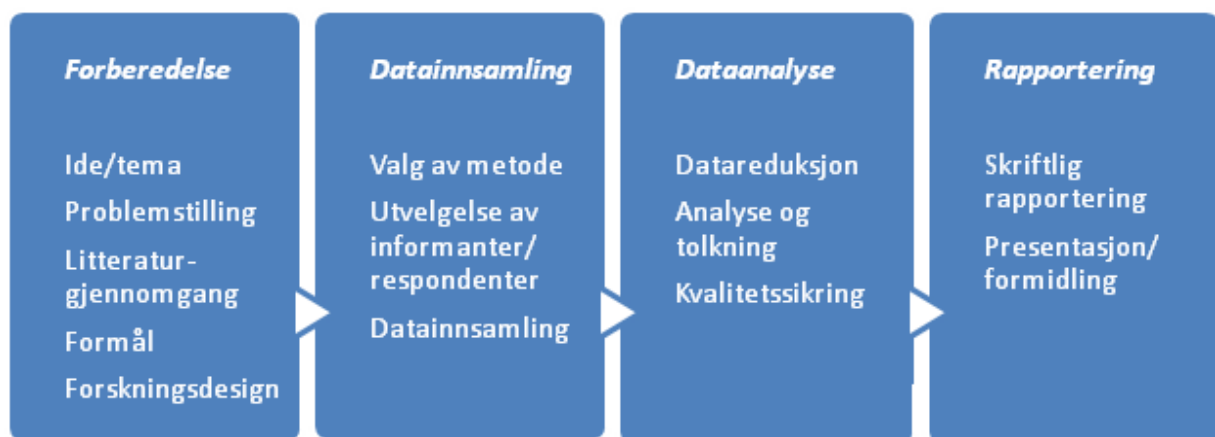
Disse tre perspektivene vil til sammen utgjøre vårt teoretiske utgangspunkt og vil hjelpe oss i å kunne besvare vårt forskningsspørsmål. De har vært særdeles viktig for vårt videre arbeid. Ut ifra disse perspektivene skal en kunne få en forståelse av hvem lederen er, hva han gjør som leder og hvorfor han gjør det.

3. Metode

3.1 Innledning:

Ordet metode betyr å følge en bestemt vei mot et mål. En kan si at det dreier seg om hvordan man skal gå fram for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, hvordan dette skal analyseres og hvordan dette framstiller i samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Det finnes en rekke framgangsmåter når en jobber med metode innenfor fenomenologisk forskning. For å kunne beskrive metodearbeidet på en så god og oversiktlig måte som mulig, har vi valgt å ta utgangspunkt i det John W. Creswell (1998) mener er de viktigste stegene innenfor fenomenologisk design: *Forberedelse, datainnsamling, analyse og rapportering*.



Figur 3.1: Sammendrag av forskningsprosessen (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011;38).

3.2 Forberedelse:

3.2.1 Fra tema til problemstilling:

Ideen til akkurat denne oppgaven ble påbegynt høsten 2011, da vi satt sammen og utarbeidet en forretningsplan i faget entreprenørskap – og småbedriftsledelse. Vår felles interesse for entreprenørskap og innovasjon, og spesielt vekst gjorde at vi allerede da ønsket å skrive oppgave sammen. Vi hadde på dette tidspunktet ingen klar formening om hvordan problemstillingen skulle se ut, men at temaet vekst var absolutt noe som var interessant å skrive bacheloroppgave om.

Men å gjøre en idé om til en problemstilling som en kan forske på er en krevende oppgave. Vi var nødt til å benytte oss av prøve- og feile metoden, eller heuristiske teknikker som det også kalles for å komme fram til en god problemstilling. Heuristiske teknikker, vil si at en bygger på eksperimentering ved prøving og feiling framfor streng struktur (Abbott, 2004). Det endelige resultatet ble seende slik ut:

«Hvilke tiltak har entreprenøren iverksatt for å fremme vekst, og hvilke motiver/intensjoner ligger bak dette ønsket om å vokse?».

3.2.2 Teoretisk perspektiv:

I og med at vårt undersøkelsesopplegg er abduktivt, vil utgangspunktet for vår undersøkelse være en problemformulering som er en kombinasjon av eksisterende teori og studier av empiri, for å komme fram til nye konklusjoner (Peirce, 1903). Vi vil prøve å få en dypere forståelse av fenomenet gjennom å se empirien vår i lys av eksisterende teori.

Problemstillingen vår ga oss en utfordring når vi skulle velge et teoretisk perspektiv. En skal tross alt undersøke et fenomen fra en spesiell synsvinkel eller utgangspunkt (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011). Om vi skulle klare å besvare problemstillingen måtte vi ta utgangspunkt i tre sentrale spørsmål:

- Hvilke handlinger har blitt gjort fra entreprenørens side i selskapet?
- Hva har skjedd som følge av de tiltak som har blitt gjort?
- Hva var grunnen til at disse handlingene ble gjort?

Om vi skulle klare å besvare dette, måtte teorigrunnlaget vårt vinkles fra tre forskjellige overliggende temaer: *Ledelse, vekst og ledelsesmotiver*. I tillegg til å utlede teori, var det også viktig for oss å kunne definere nøkkelbegreper i denne delen av arbeidet. Dette var med på å gi oss et klarere bilde av det fenomenet vi skulle undersøke.

3.2.3 Formål og valg av forskningsdesign:

Vårt formål med selve oppgavene var å kartlegge entreprenørens egne tanker og erfaringer rundt det å drive et selskap under vekst, og forsøke å knytte dette opp mot eksisterende teori. I og med at de er ledere i vekstselskaper, har de gjort noe rett og vi vil prøve å finne ut hva som ligger bak den suksessen. Det kan være lett å sitte på utsiden og si at ting er sånn og sånn, men skal en forstå fenomenet er man nødt til å komme innpå dem.

For å besvare vår problemstilling på best mulig måte valgte vi et kvalitativt forskningsdesign med en fenomenologisk tilnærming. I et fenomenologisk studie søker man etter å beskrive og utforske menneskers erfaringer med og forståelse av et fenomen (Fangen, 2004). Styrken i de kvalitative intervjuene ligger i at undersøkelsessituasjonen ligger så nær opp til hverdagssituasjon og samtalen. En kan nesten si det på den måten at en «tapper» hverdagssamtalen for den informasjonen den kan gi om de spørsmålene som en er opptatt av (Laursen, 1979).

Vårt mål med dette utgangspunktet var å få en økt forståelse av og innsikt i andres livsverden og knytte dette om mot teorien vi hadde brukt som utgangspunkt.

3.3 Datainnsamling:

3.3.1 Valg av metode:

Det er mange måter å gjennomføre undersøkelser på, og det finnes mange former for data. Vi ønsket å gjøre dybdeintervjuer med mennesker som utfylte de kriterier vi hadde satt på forhånd: Analyseenheten var ledere av vekstselskaper. De skulle ha ledet og eid et eller flere selskaper over noen år, og selskapet skulle ha hatt en betydelig vekst. For oss var det i utgangspunktet viktigst at denne veksten kom som en økning i omsetning og overskudd, som igjen kan føre til vekst på andre måter i bedrifter som personale, markedsandel osv.

I forhold til utvelgelsen av informantene kan det være greit å bruke begrepene strategisk og taktisk utvalg. Strategisk utvalg betyr at det foretas valg mellom alternativer, mens taktisk utvalg betyr den praktiske gjennomføringen på de valg som er tatt (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011). Ser en på utvelgelsen vi gjorde rent strategisk skulle våre informanter være leder og eier i en vekstbedrift. En taktisk vurdering var å finne ut hvor disse informantene skulle rekrutteres. I og med at vi hadde kontaktnettverk litt lenger nord i landet fant vi ut at dette arbeidet skulle gjøres innenfor et begrenset geografisk område i Midt-Troms. Det var også et krav om at våre informanter skulle være sterkt preget av sterke kjennetegn, også kalt intensive utvalg. (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011). På denne måten kunne disse personene bidra med masse informasjon uten at denne informasjonen var for ekstrem.

Siden vi skulle gjøre kvalitative undersøkelser ble det å legge opp til en strategisk utvelgelse av informantene, viktig for det videre arbeidet. Strategisk utvelgelse vil si at en først tenker gjennom hvilke målgruppe av informanter som må delta, for at en skal kunne få samlet inn

nødvendig informasjon. Målgruppen var jo allerede fastsatt, men vi måtte finne informanter som kunne gi oss tilstrekkelig med informasjon slik at vi fikk besvart vår problemstilling på best mulig måte. Med tittelen entreprenører som ledere i vekstbedrifter var vi nødt til å sette sammen et utvalg med variasjon innenfor denne kategorien. Vi satte ned noen kriterier:

- Lederne skulle være i ulike aldre. Dette ble gjort på grunnlag av man kan en kan anta at motiver og forholdet til bedriften vil endre seg over tid.
- Selskapene deres skulle være forskjellige når det kom til bransje, størrelse og vekst. Dette for å se vekstfenomenet fra forskjellige aspekter. Vil en stor og liten bedrift vokse på samme måte? Kan ulike bransjer ha ulike elementer som spiller inn på veksten?
- Det var viktig at vi fikk intervjuet minst én gasellebedrift som regnes som supervekstbedriftene i norsk næringsliv. De jobber som oftest svært bevisst opp mot å fremme vekst i et selskap og vokser i et raskt tempo.

Ser en på utvalgsstørrelsen så er noe av det som kjennetegner kvalitative metoder, at en forsøker å få så mye informasjon om et begrenset antall personer. Denne formen for utvalgsstrategi som vi bruker blir kalt for kriteriebasert utvelgelse, og en velger derfor informanter som oppfyller visse kriterier (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Vi kontaktet aktuelle informanter og gjorde avtale for intervjutidspunkt. Det heter seg egentlig at en skal gjøre nye intervjuer til en når et metningspunkt, der man ikke lenger klarer å komme opp med ny informasjon. Vår spesielle situasjon gjorde at vi måtte forholde oss til våre utvalgsriterier og godt forarbeid. Til slutt fikk vi laget avtaler med fire forskjellige entreprenører som står som leder og eier i en vekstbedrift i forskjellige bransjer.

Disse har vi i oppgaven valgt og kalle for leder i henholdsvis BYGG, ELEKTRO, VIKAR og MASKIN. Dette er fordi vi som forskere har et juridisk ansvar å ivareta informantens rettigheter, og det kan være særdeles uheldig om informasjonen kan tilbakeføres til enkeltpersoner, i og med at dataene kun skal brukes til det formålet de er samlet inn for. Dette har informantene blitt informert om i forkant av intervjuene, slik at dette ikke skal skape noen problemer for oss eller dem i ettertid.

3.3.2 Utforming av intervjuguide:

I et kvalitativt intervju vil det ikke være hensiktsmessig å bruke standardiserte spørreskjemaer. Forskeren har behov for å gi informantene større frihet til å uttrykke seg enn

det strukturerte spørreskjemaer tillater. Erfaringer og oppfatninger kommer best fram når intervjuet legges opp slik at informanten kan være med på å bestemme hva som tas opp i intervjuet (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Med tanke på dette utformet vi et semistrukturert intervju (vedlegg 1) der vi hadde en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål, temaer og rekkefølge var ganske fleksible og kunne varieres. Dette gav oss den muligheten til å bevege oss litt fram og tilbake i intervjuet, alt etter hvordan utviklingen i intervjuet var.

Som nevnt tidligere var vi nødt til å identifisere de ulike deltemaene som inngår i problemstillingen. Det er viktig å påpeke at en intervjuguide ikke er det samme som et spørreskjema, men en liste over de tema en skal ta opp og generelle spørsmål som skal gjennomgås. Tema for intervjuguiden var ledelse, vekst og motiver som tema i intervjuguiden, men det ble samtidig lagt opp til å kunne kombinere disse temaene for å kunne se årsak – virkning, og dermed se om sammenhengene er kausale.

Intervjuguidens oppsett så kort oppsummert slik ut:

Innledning: Vi presenterte oss, og fortalte om prosjektet og hva denne informasjonen skulle brukes til. Gikk også gjennom varighet av intervjuet, hvordan det skulle dokumenteres og informantens rettigheter.

Faktaspørsmål: Disse oppvarmingsspørsmålene ble brukt til å få kjennskap til og danne et bilde av informanten.

Introduksjonsspørsmål/overgangsspørsmål: På grunn av begrenset tid under hvert intervju besluttet vi å slå sammen disse fasene i intervjuguiden. Her fikk vi ledet informantene inn på våre temaer og fikk høre deres tanker rundt våre temaer.

Nøkkelspørsmålene: I og med at nøkkelspørsmålene er hoveddelen i et kvalitativt intervju, ble dette vektlagt og brukt mye tid på. Her var det viktig å få den informasjonen som var viktig ut i fra undersøkelsen problemsstilling og formål.

Avslutning: Under intervjuene ble det gjort en del tanker rundt og skrevet ned stikkord underveis, som ble besvart og oppklart på slutten. Informanten ble gitt muligheten til å tilføye noe om han hadde på hjertet og intervjuet ble avrundet.

3.3.3 Intervjuene:

For å sikre at informantene kunne dokumenteres på en god og hensiktsmessig måte ble samtlige intervjuer tatt opp med digitalt lydbåndopptaker lånt fra Universitet i Nordland. I tillegg hadde vi også testet og funnet telefonene våre som gode backup-løsninger om det skulle oppstå uventede feil med denne lydopptakeren.

Før intervjuene skulle gjennomføres ble vi enige om at et intervju ville fungere best om det var en relasjon mellom hovedsakelig to deltakere. Vi bestemte derfor at en skulle stå for selve intervjuet og sørge for å holde seg til intervjuguiden, mens den andre skulle holde oversikt, komme med eventuelle oppfølgingsspørsmål og sørge for at alle spørsmål ble besvart. Denne personen fikk også ansvaret for å sørge for at intervjuene ble dokumentert på en lydopptaker og at intervjuet holdt en realistisk tidsramme i forhold til det som var fastsatt på forhånd.

Tre av intervjuene ble gjennomført på informantens arbeidsplass, men et av intervjuene ble gjennomført hjemme i hans egen bolig. Det er viktig at intervjuet foregår i omgivelser der informanten selv er trygg (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011) og i og med at vi var på deres hjemmebane så var dette aldri et problem.

På forhånd hadde vi beregnet og gjort det klart for informantene at intervjuene ville vare i ca 45 – 60 min, alt etter hvordan intervjuet ville utvikle seg. Dette hadde vi også testet ved å gjennomføre det første intervjuet med den personen vi hadde sterkest relasjon og best kjennskap til. Det korteste intervjuet varte i ca 40 minutter, mens det lengste varte ca 70 minutter, sånn at vi var ikke langt unna den tidsrammen vi hadde fastsatt på forhånd.

To av intervjuene ble gjort på dag en og de to siste ble gjort på dag to. Underveis i intervjuene støtte vi egentlig ikke på noen utfordringer av større betydning. Noen småavbrytelser som telefonsamtaler er noe en nesten bør regne med når en intervjuer ledere av slike selskaper. I tillegg til dette ble lydopptakeren vår full underveis i det tredje intervjuet, men dette ble aldri noe problem i og med at vi hadde forberedt oss på dette.

3.3.4 Transkribering av intervjuene:

Det er viktig for forskeren å samle inn de data som er mest relevante og pålitelige ut fra problemstillingen en tar utgangspunkt i. All datainnsamling en forsker foretar seg må dokumenteres, og innenfor kvalitativ forskning foreligger dette i form av tekst, lyd og/eller bilder. Etter dette skrives intervjuet ut som tekst, som på fagspråket kalles transkribering (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011).

For å styrke kvaliteten på transkriberingen, ble intervjuene ganske raskt transkribert fra muntlig til skriftlig form. For oss var det viktig at dette ble gjort på en god og oversiktlig måte, slik at det kunne forenkle en del av arbeidet når vi skulle starte med analysen.

For å sikre oss mot mulige feilsiteringer ble de transkriberte intervjuene sendt tilbake til informantene, slik at de kunne rette opp eventuelle feiltolkninger. De hadde ingenting å tilføre de transkriberte intervjuene, slik at dette var med på å styrke intervjuenes interne validitet.

3.4 Dataanalysen:

3.4.1 Valg av analysemetode:

I og med at vi valgte et fenomenologisk forskningsdesign, ble analyse av meningsinnhold det betydningsfulle i dataanalysen. «*Forskeren leser datamaterialet fortolkende og ønsker å forstå den dypere meningen med folks tanker*» (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011).

En analyse av meningsinnhold består av fire hovedsteg (Kirsti Malterud, 2003):

1. Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold
2. Koder, kategorier og begreper
3. Kondensering
4. Sammenfatning

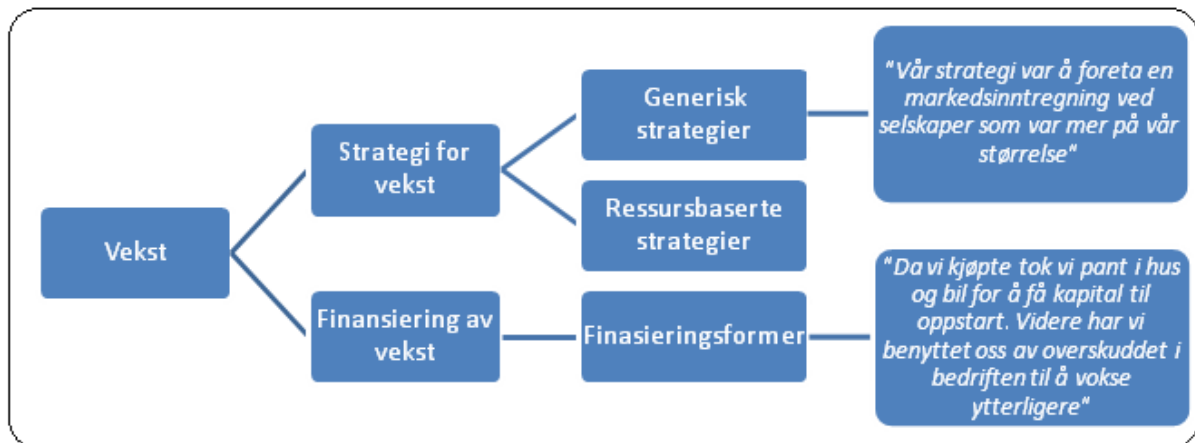
3.4.1.1 Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold:

I fase én var det viktig for oss å skaffe oss en oversikt over hva som egentlig sto i de transkriberte intervjuene. I og med at vi hadde lagt ned en god jobb i transkriberingsarbeidet, forenklet dette arbeidet. Enkelte deler ble utelukket, i og med at vi så at det ikke var relevant i forhold til problemstillingen. Semistrukturerte intervjuer legger ofte opp til at informanten får snakke litt fritt innenfor forskjellige tema, og da får man en del tilleggsinformasjon som ikke er viktig for oppgaven.

3.4.1.2 Koder, kategorier og begreper:

Den andre fasen går ut på å finne de meningsbærende elementene i materialet. En foretar her en systematisk gjennomgang av materialet og identifiserer tekstelementer som gir kunnskap og informasjon om de hovedtemaene en har tatt utgangspunkt i (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011). I og med at vi hadde et teoretisk utgangspunkt som tok for seg både ledelse, vekst og ledelsesmotiver var det i første omgang viktig å skille mellom disse. Når dette var

gjort måtte vi dekomponere disse igjen, slik at vi kunne få tak i de ulike emnene som var nevnt under hvert tema. Dette kalles for koding, og er med på å påvise og organisere meningsbærende informasjon. En nokså tidkrevende del av prosessen men viktig for å kunne få fatt i meningsinnholdet og kunne tolke det. Eksempel på dette er at vi kodet etter tre hovedpunkter; ledelse, motiver og vekst. La oss gi et eksempel på dekomponeringen av informasjonen i oppgaven under punktet vekst:



Figur 3.2: Eksempler på koder og kategorier som ble brukt i dekomponeringen av de transkriberte intervjuene.

I figuren over ser hvordan vekst går over i kategorier som strategi for vekst og finansiering av vekst. Videre under der fører vi under kategoriene generiske strategier og ressursbaserte strategier, der meningsfylte utdrag innenfor den gitte underkategorien ble samlet. En sånn dekomponering gav oss muligheten kategorisere empirien vår på en god måte, før den videre fortsettelsen.

3.4.1.3 Kondensering:

Kondensering er den tredje fasen i analysearbeidet og tar utgangspunkt i kodingen. Her trekker en ut de delene av teksten som er kodet. Vi reduserte materialet og satt igjen med ulike deler, ut ifra det vi hadde kodet. I denne fasen ble også sitater som kunne være aktuelle og betydningsfulle for tekstutvinningen plukket ut.

3.4.1.4 Sammenfatning:

Den siste fasen i selve dataanalysen innebærer å sammenfatte materialet for å få en endelig forståelse av datamaterialet. Her er det også viktig for forskeren å vurdere om inntrykket hans

sammenfattede beskrivelse gir, er likt det inntrykket som kommer fra i det materialet man hadde før kodingen startet (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011). Hovedpunktet for vår del i denne fasen var å se om vi kunne identifisere våre analyseresultater i lys av de teoriene vi hadde fastsatt på forhånd. Dersom vi bruker eksemplene om lederen i Elektro ovenfor får vi en sammenfatning av denne typen;

Her har lederen av Elektro en overordnet strategi som omhandler hvordan de skal få tak i den beste kompetansen ved nyansettelse, flere kunder og utvide kompetansen til de ansatte i selskapet. *«Vi har en strategi som omhandler ny kompetanse, markedet og kursing av de ansatte. Jeg har ingen strategi nedskrevet på papiret, men har en klar tanke om denne og formidler den videre til de ansatte i selskapet»*. Ved oppstart bestod markedet av mange eksisterende bedrifter og da var markedsinntrengning deres første strategi for å komme seg inn på markedet. For videre vekst var markedsutvikling en strategi de har brukt for å oppnå vekst, de startet opprinnelig med lokalsamfunnet og har beveget seg mot å utvide markedsandelen; *«Vi begynte her lokalt, men dekker i dag hele Troms, vi er også fleksible til å ta jobber andre deler av landet»*. Videre forteller han at de har en strategi om produktutvikling, å ha de mest nyskapende tilbudene for kundene sine; *«Vi skal ha et mangfold av elektroniske artikler i tilby kundene i sluttproduktet, og satser på alt i fra det tradisjonelle til de mest nyskapende produktene»*.

3.5 Evaluering av kvaliteten på dataene:

Det som vil være viktig å påpeke er at alle mennesker møter verden med forståelse, kunnskaper og oppfatninger av virkeligheten. Dette bruker vi igjen til å tolke det som skjer rundt oss. Dette er uten tvil med på å påvirke hvordan oppgave blir seende ut og det vil derfor være hensiktsmessig å ta en evaluering av metoden/prosessen som har blitt gjort i arbeidet med denne oppgaven.

Ifølge Lincoln og Guba (1985) og Guba og Lincoln (1985) må kvalitative undersøkelser vurderes på en annen måte enn i kvantitative undersøkelser. Her er begrepene pålitelighet, troverdighet, gyldighet, overførbarhet og bekreftbarhet det som brukes som mål på kvalitet. For at dette ikke skal misforstås blir begrepene som brukes i kvantitativ metode; reliabilitet, begrepsvaliditet, validitet, ekstern validitet og objektivitet nevnt i parentes.

3.5.1 Pålitelighet (reliabilitet):

I kvalitativ forskning kan det være vanskelig å måle påliteligheten, i og med at det vanligvis

ikke brukes strukturerte datainnsamlingsteknikker (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2004). Som nevnt over vil også forforståelsen ha mye å si for utviklingen av oppgaven.

Men det vi kan gjøre i stedet for, som blir grundig presentert i vårt metodekapittel, er å gi leseren en beskrivelse av konteksten vi befinner oss i, og vise til en åpen og detaljert framstilling av framgangsmåten under hele forskningsprosessen. Høy pålitelighet skal sikre at dataen vår er egnet til å belyse vår problemstilling. Skal vi sikre høy pålitelighet, er det viktig at dataene er valide, altså relevante for problemstillingen (Halvorsen 2008).

Godt forarbeid og grundig gjennomgang i metodekapitlet av de valg og handlinger vi har foretatt underveis vil være med å styrke påliteligheten rundt denne oppgaven. Tilgang til intervjuer, både i form av lyd og transkriberingsnotater gjør også at man kan gå tilbake å se om det vi konkluderer med er i overenstemmelse med det informantene egentlig mente. Enda en måte å få økt påliteligheten er å sende tilbake de transkriberte intervjuene til informantene, så de kan se og rette eventuelle feil og misforståelser som ble gjort i våre intervjuer.

3.5.2 Gyldighet (validitet):

Gyldighet dreier seg om hvorvidt en metode undersøker det den har til hensikt å undersøke. Dette er ofte betegnet som troverdighet, eller begrepsvaliditet. En kan si at innenfor kvalitativ forskning dreier det seg om i hvilken grad forskerens framgangsmåter og funn på riktig måte reflekterer formålet med studien og gir et bilde av virkeligheten (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Vi har opplysninger om metodene som er brukt i datainnsamlingen, intervjuemetode og hvordan analysen er gjort, noe som ifølge Postholm (2010) må være med i en kvalitativ studie for at studien skal være troverdig.

Et annet begrep som kan være med på å beskrive gyldigheten er overførbarhet (ekstern validitet). Kan de resultatene forskningsprosjektet frambringer overføres til lignende prosjekter?

All forskning har som mål å kunne trekke slutninger utover de umiddelbare opplysningene som samles inn (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011).

En kan ofte si at en undersøkelses overførbarhet handler om hvorvidt en lykkes i å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som kan benyttes innenfor andre sammenhenger enn det som studeres (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011). Dette kan

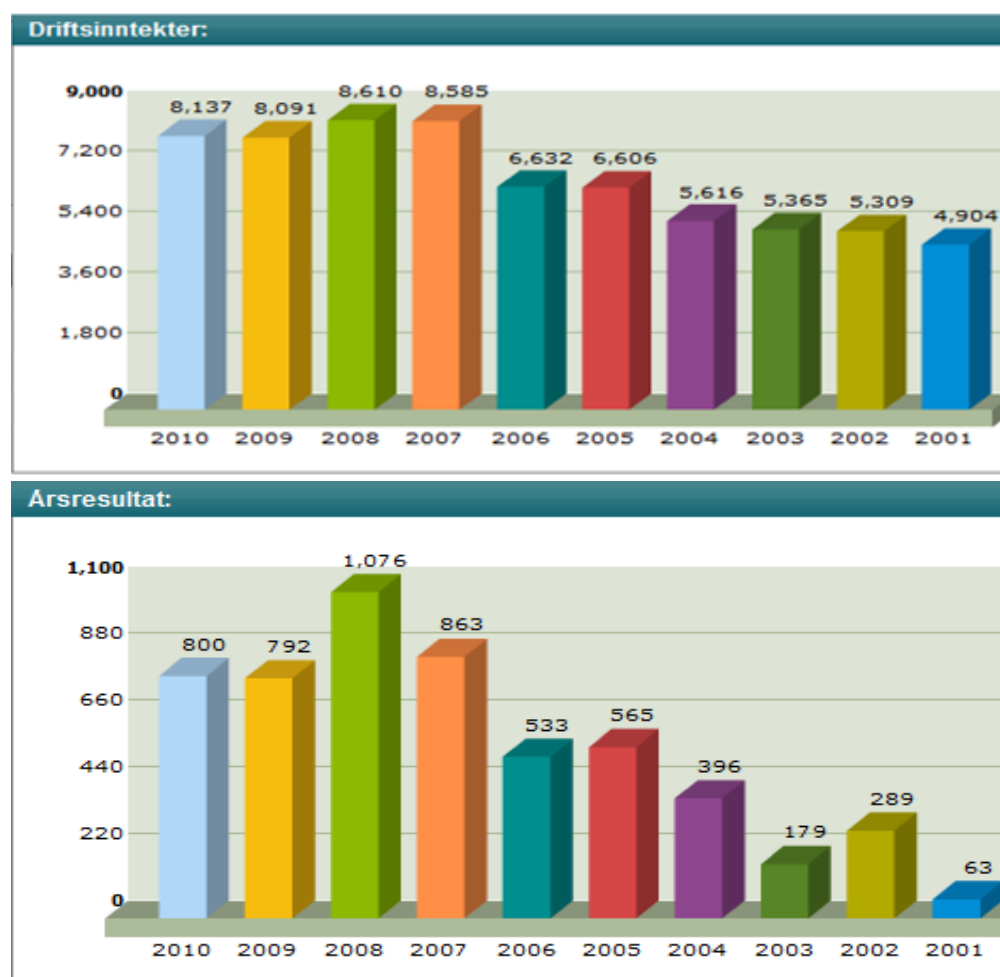
være vanskelig i vår oppgave i og med at vår empiri kun inneholder informasjon fra fire respondenter, slik at det ikke vil være et bilde av fenomenet som helhet. Men vi tror at i og med at vi i oppgaven ønsker å se om enkelte sammenhenger er kausale, vil det vi finner ut kanskje være interessant og teste i andre kontekster også. Men det blir i så fall våre meninger og uttrykk som kan overføres, ingen generalisering av fenomenet som helhet.

4. Hvem er våre informanter

4.1 Elektro

Dette er et selskap som er medlem av EL PROFFEN, men drives og eies av to entreprenører som kjøpte selskapet i 1994. Selskapet har gått fra å være en liten, nærmest usynlig elektrikerbedrift med få kunder, til å bli en betydelig stadig aktør av elektrikertjenester til privatmarkedet i nærområdet.

De har i dag åtte ansatte og har sine kjerneaktiviteter i Midt-Troms. Deres fokus er å være best på tilbud til kunder på privatmarkedet. De leverer innovative, smarte elektriske løsninger til hovedsakelig bolighus. I tillegg til dette har de også noen oppdrag innenfor industri og forretningsbygg.

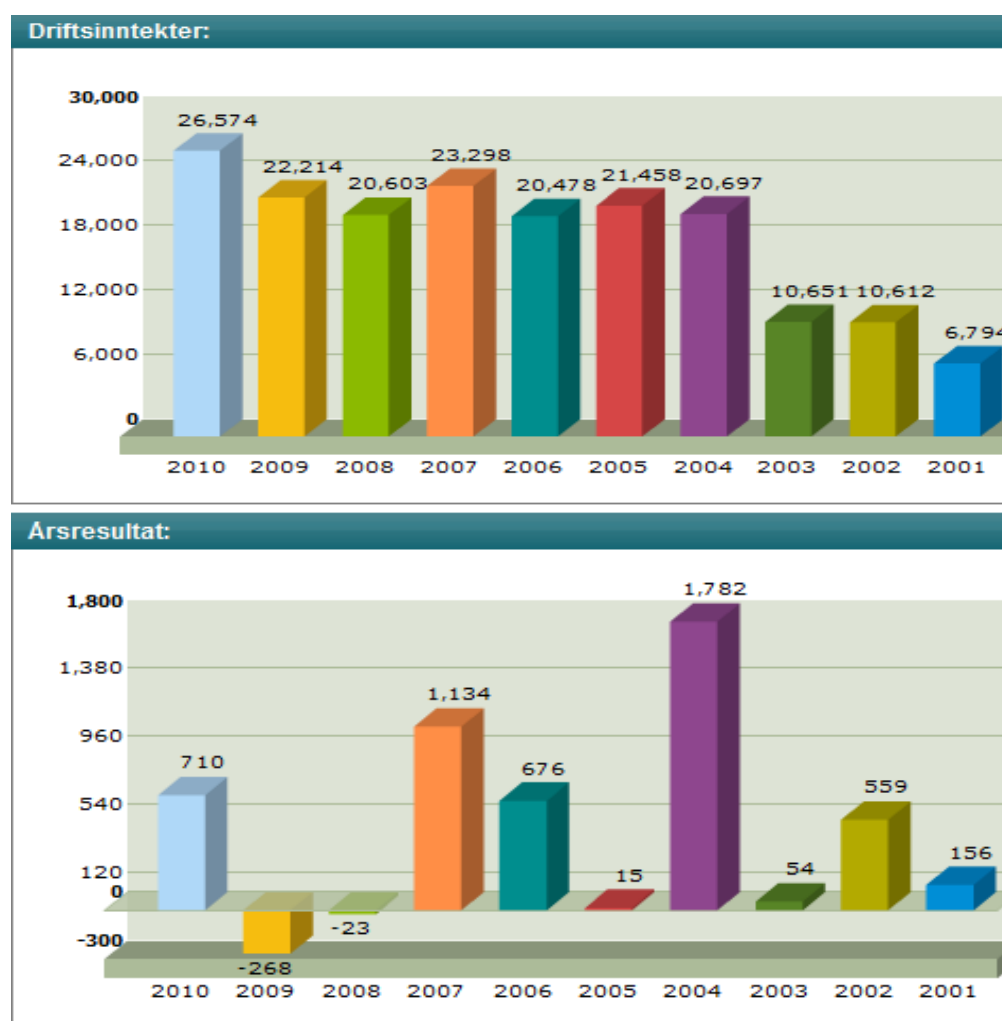


Figur 4.1: En utvikling av driftsinntekter og årsresultat for selskapet Elektro.

4.2 Maskin

Bedriften ble opprettet i 1994 av samme entreprenøren som leder og eier bedriften i dag. Deres kjerneaktivitet i dag er alt fra veibygging, sprenging, graving av tomter, vann og avløp. Han startet med blanke ark som 21-åring og har jobbet seg opp fra å være en enkeltmannsforetak med kun seg selv som ansatt og en liten maskinpark, til en solid mellomstor bedrift med ca 20 ansatte og en stor maskinpark.

I 2000 ble selskapet registrert som aksjeselskap og er i dag markedsleder lokalt og driver sine aktiviteter hovedsakelig i Midt-Troms og deler av Nordland. De har blitt kåret til gasellebedrift og har hatt en stor vekst både i omsetning og antall ansatte. De har nettopp kjøpt opp et annet selskap som senere skal fusjoneres inn i det eksisterende og har en plan om videre vekst.

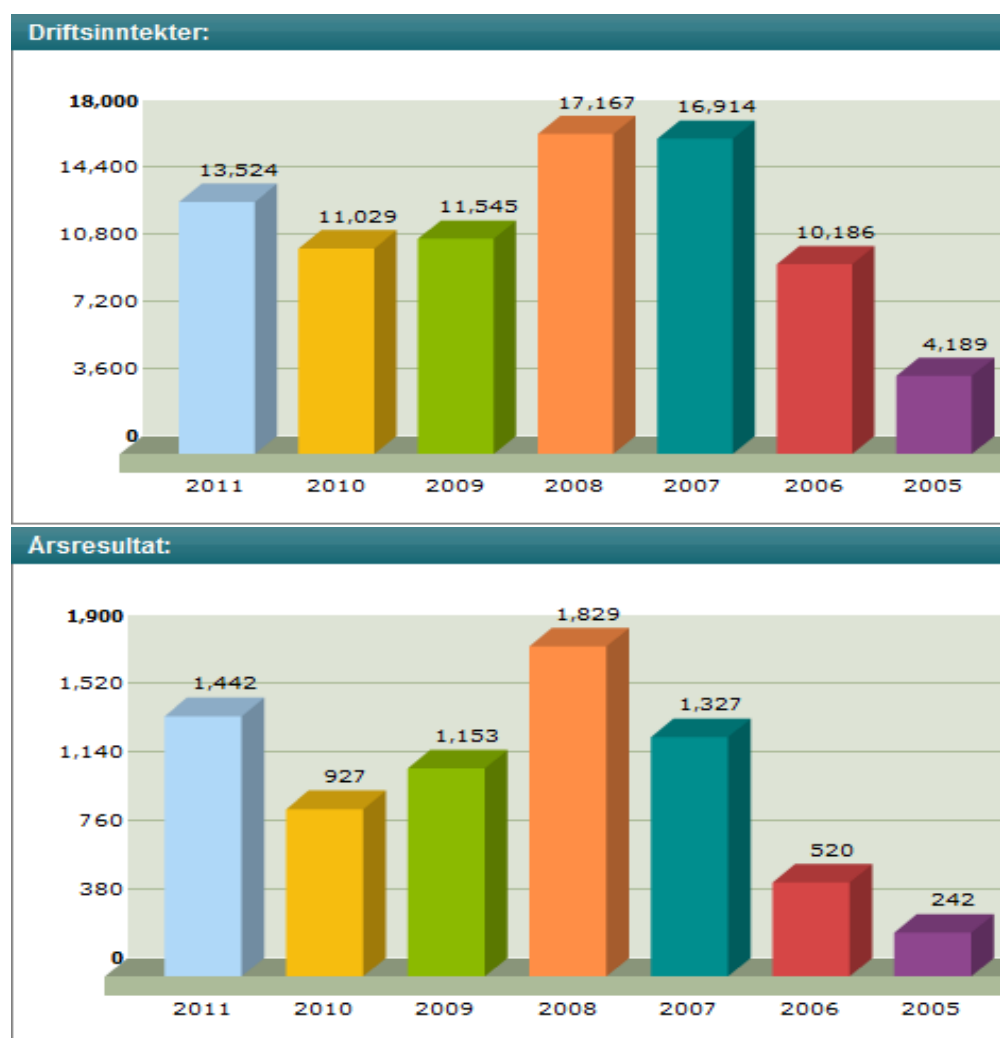


Figur 4.2: En utvikling av driftsinntekter og årsresultat for selskapet Maskin.

4.3 Vikar

Bedriften ble startet av to entreprenører i 2004. Etter mange år som entreprenører i byggebransjen så de en mulighet for å starte et vikarbyrå for denne bransjen. De har i dag mange små og mellomstore kunder i byggebransjen og ble i 2009 kåret til gasellebedrift. De tilrettelegger og formidler forskjellige typer spesialkompetanse til bedrifter i Norge innenfor bygg, ventilasjon, sanitær, sveising, malere, mekanikere og ingeniører. De har utviklet gode systemer som har gjort de veldig effektive.

Selv om de har hatt den veksten de har hatt, har de ikke vokst i antall ansatte. Dette har heller aldri vært et mål. Selskapet består av de to entreprenørene som startet det. Veksten de har hatt kommer som en økning i omsetningen, som er et resultat av de velutviklede systemene de besitter. De er også medeiere i et annet bemanningsselskap som de eier 30 % av og som har sin virksomhet i Trondheim.

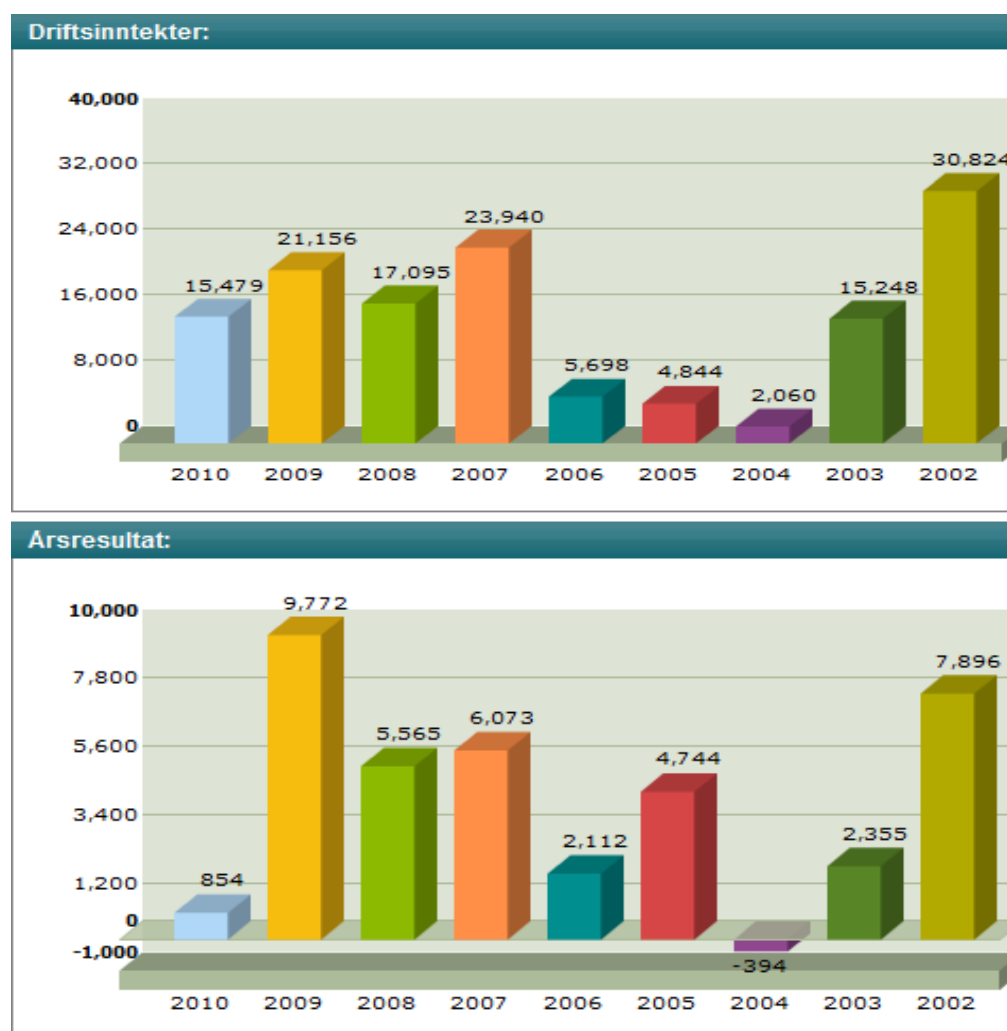


Figur 4.3: En utvikling av driftsinntekter og årsresultat for selskapet Vikar.

4.4 Bygg

Bedriften startet som et piperenoveringsselskap i 1991, men gikk raskt over til å bli et eiendomsutviklingsselskap. Bedriften har bygget boliger siden 1992 og deres markedsområde har vært i hele Troms. De er spesialisert på byggverk som skal tåle det røffe nordnorske klimaet og kan tilpasse kundens ulike behov med sine byggetekniske krav og rutiner.

De er i dag et konsern med flere datterselskaper og er markedsleder på salg av eneboliger til privatmarkedet i nærområdet. Bedriften har i dag tolv fast ansatte, men leier inn til større prosjekter. Bedriften eies og ledes i dag av den samme entreprenøren som startet det. Han solgte seg ut i 2003, og kjøpte det tilbake i 2004 da han så at bedriften var på stupet mot konkurs. Dette forklarer den store nedgangen i omsetning i 2003 og 2004.



Figur 4.4: En utvikling av driftsinntekter og årsresultat for selskapet Bygg.

5. Analyse

5.1 Innledning

I analysekapitlet er hovedformålet å kunne presentere de dataene man hentet inn i underveis i arbeidet med bacheloroppgaven. Skal vi kunne være i stand til å besvare problemstillingen på en god måte er det viktig at man i dette kapitlet går frem på en slik måte at en har muligheten for å kunne se kausalsammenhenger, eller det som også kalles årsak - virkning. Vi har derfor valgt å operasjonalisere det vi presenterer i analysen ned til et nivå der vi har mulighet til å se hva hver entreprenør mente innenfor de ulike temaene. Dette er gjort med tanke på to ting:

1. Vi skal kunne se hva som ga vekst i hver enkelt bedrift, for å så kunne trekke konklusjoner.
2. Skal kunne sammenligne vertikalt hva entreprenørene sa om de ulike emnene for å finne likheter og ulikheter.

Med vårt utgangspunkt i de tre forskjellige teoriene; ledelse, ledelsesmotiver og vekst, vil vi derfor i dette kapitlet ha innledningen i tre delkapittel; et for hvert teoriperspektiv. Hvert delkapittel vil igjen få deltema. Deltemaene som vil bli tatt opp i analysedelen er nøye utvalgte teoribaserte tema, som vi mener er viktig for å kunne besvare vår problemstilling.

5.2 Ledelse

5.2.1 Hvem er lederen og hvordan ser ledelsen ut

Elektro:

Ledelsen i elektro er bygd opp slik at de har en flat struktur, hvor de er to entreprenører som eier 50 prosent hver i selskapet. Utover disse er det ingen andre ledelsesroller i bedriften. Vår informant står som styreleder i bedriften og er dermed øverste formelle leder. Den operative ledelsen er todelt rent oppgavemessig, selv om vår informant tituleres som daglig leder og dermed på papiret også står som øverste operative leder. «Vi har en flat struktur som også gjør oss mer fleksible som ledere, men samtidig har vi forskjellige måter å gjøre ting på og forskjellige områder vi er gode på slik at vi kan utfylle hverandre.»

Maskin:

Lederen i Maskin har ansvar både for den formelle og operative ledelsen i sin bedrift. Han har ledelsesoppgave både innenfor det institusjonelle nivået og det administrative nivået. I løpet av årene grunnet veksten har han blitt nødt til å ansette to anleggsledere som står som ledere på det operative nivået. *”Nå har jeg solgt ut 20 prosent av selskapet til to av anleggslederne. Dette er et tiltak for å knytte de mer til bedriften og at de skal føle eierforhold, og slik at de ikke går over til konkurrerende bedrifter. Det er viktig å få de ansatte med deg, hvis ikke er du solgt.”*

Vikar:

Vikar har en flat struktur, og består av to eiere som også deler ansvaret for den operative ledelsen, selv om vår informant står registrert som daglig leder. Han eier 75 prosent av selskapet, mens den andre eieren eier de resterende 25 prosentene. *«Jeg er daglig leder, men vi jobber med en ganske flat struktur hvor vi bestemmer det meste sammen. Det vil si at vi har mulighet til å ta beslutninger dersom den ene er borte. Vi lærer også av hverandre.»* Den andre eieren har også det formelle ansvaret i og med at han står som styreleder i selskapet. Utover dette er det ingen andre ledelsesroller i bedriften, i og med at de driver et bemanningsselskap og det kun er de som har fast ansettelse i bedriften.

Bygg:

Ser man på ledelsen i Bygg er den bygd opp slik at vår informant i dag hovedsakelig har lederroller på det institusjonelle nivå og har ansatt to personer som står som leder på det administrative nivå. Dette er i hovedsakelig gjort slik at han kan ha fokus på de arbeidsoppgaver han selv liker å jobbe med. Entreprenøren sitter selv som daglig leder og styreleder og har dermed både det formelle og det operative ansvaret i selskapet.

5.2.2 Hvilke oppgaver har lederne i sine selskaper

Elektro:

Lederen i Elektro sine hovedoppgaver bestod i å holde aktivitetsnivået oppe i selskapet, altså det å tilføre selskapet nye jobber. I tillegg til dette er det å utvide nettverk, holde kontakt med det eksisterende nettverk som for eksempel kunder, leverandører, samarbeidspartnere osv. viktige arbeidsoppgaver. *«Først og fremst jobber jeg for å få tilført bedriften nok jobber, holde kontakten med de større kundene, personalansvar og gjøre innkjøp til de rette prisene.»*

Han forteller at det kan bli mange timer på kontoret, men er også ute ved produksjonen for å følge opp det arbeidet som er selskapet gjør.

Maskin:

Arbeidsoppgavene til øverste leder i Maskin består av å skaffe jobber og sikre seg aktivitet i selskapet mange måneder frem i tid. Med dette menes det å utvide og holde kontakt med nettverket, regne på anbud og overgå sine konkurrenter på dette feltet. Det ligger mye strategi og arbeid i denne regningen og det er et element han legger mye fokus på. I tillegg til dette har han også personalansvar og det økonomiske ansvaret i bedriften. Videre forteller han at det ikke har vært lett å delegere arbeid og ansvar over på andre; *”Man blir litt kontrollfreak over tid. Og det er vanskelig å få folk til å ta det ansvaret du forventer at dem skal klare. Men jeg jobber mot å fordele arbeidsoppgavene mer enn i dag”*

Vikar:

Hovedoppgavene som lederne i Vikar har, er å utvide og holde kontakt med nettverket innenfor bygg og anleggsbransjen. Han presiserte at innenfor denne bransjen er nettverk veldig viktig og er noe man er avhengig av for å sikre selskapet oppdrag. Han og partneren har jobbet mye opp mot å effektivisere arbeidet, for å øke produksjonen ved hjelp av kompetente datasystemer og rutiner som de selv har utviklet.

Bygg:

Vår informant har oppgaver som går over alle ledd i selskapet. Han jobber med nettverk, strategier, på kontoret og i produksjonen både ved å utføre vanlige arbeidsoppgaver som produksjonen består av, men også som oppfølger av produksjonen. Hans viktigste oppgave var å sikre selskapet aktiviteter så langt frem i tid som mulig. *«Arbeidsoppgavene ligger i å få strategien fremover klar, og hele tiden tilpasse bedriften etter endringer som skjer utenfor bedriften. Men også personalansvar. Men vi leier for det meste inn, men det kreves også oppfølging av disse.»* Han forteller videre at det ikke har vært lett å flytte ansvar og oppgaver over på andre. *«Det har vært vanskelig fordi man ser hvor lett det har vært og bare gjort disse tingene selv siden man kan alt som foregår i bedriften. Men jeg jobber i dag med å fordele oppgavene slik at bedriften kan gå mer på skinner slik at jeg ikke sitter med alle arbeidsoppgavene selv.»*

5.2.3 Kjennetegn ved entreprenørene som leder

Elektro:

Et av de viktigste kjennetegnene er høyt aktivitetsnivå hos lederen. Han har høy kompetanse innenfor sitt fagfelt og har mange års erfaring innenfor elektrikerbransjen. Han har opp gjennom årene opparbeidet seg et stort, solid nettverk og har dette som et fokus for å opprettholde aktiviteten i selskapet. Han er en formell type som opptre profesjonelt med høy EQ, og som leder selskapet på en sunn og fornuftig måte. Han har en risikonøytral holdning til investeringer og analyserer markedet nøye til en hver tid. Han har også høye ambisjonsmål og stort fokus på innovasjon.

Maskin:

Her fant vi også et høyt aktivitetsnivå hos lederen. *"Det er lange dager, jeg jobber stort sett fra seks om morgenen til tolv om kvelden, så dette har følgelig gått ut over andre ting."* Han har høy kompetanse og mange års erfaring. Han startet selskapet i svært ung alder og har gradvis bygget seg opp. Han har et stort, solid nettverk. Han er profesjonell og har stort fokus på å motivere de ansatte. Hans risikoholdning er risikosøkende, og han er en type som kan håndtere og ta tøffe beslutninger. Selvtilliten hans var også høy, som kan ses i sammenheng med at han er vellykket innenfor bransjen: *«Min lederstil er helt rå»*.

Vikar:

Her er aktivitetsnivået mindre. De har en vanlig arbeidstid og fokuserer på å være effektiv på jobb, men ønsker ikke å vokse på bekostning av for mye arbeid. *"Vi har en ni til fire jobb, men fokuserer på å utvikle effektive systemer som lar oss vokse i produksjon, vi har allerede utviklet systemer som lar oss vokse uten å måtte jobbe oss i hjel."* Nyskapning var et viktig element for dem. De har et stort nettverk som de jobber med å utvide. Videre ser de på det med å opptre profesjonelt som et viktig element for å kunne drive på en sunn måte; *"EQ er noe en leder absolutt burde besitte og er noe som er svært viktig for oss, vi henter inn ca 80 prosent av våre jobber gjennom nettverk og ved å opptre profesjonelt."* De er risikoavers, men kan komme som en følge av at de har prøvd seg ved investeringer ved høy risiko og mislyktes. De forsøkte å gå inn i helsebransjen, men mangel på kompetanse og nettverk i bransjen gjorde prosjektet mislykket.

Bygg:

Her finner vi også et høyt aktivitetsnivå hos lederen, hvor det er lange dager og mye arbeid.

Han har også høy kompetanse og erfaring innenfor sitt fagområde. Han har gjennom mange år i bransjen før oppstart av selskapet skaffet seg et stort nettverk som brukes flittig for å skaffe seg aktiviteter for selskapet. Han opptrer profesjonelt og besitter høy EQ. Han er en risikosøkende person som er villig til å foreta høy risiko mot høy avkastning.

Ambisjonsnivået er veldig høyt og søker størst mulig vekst sett mot fremtidig lønnsomhet.

5.3 Ledelsesmotiver

Elektro:

Ser man på de rent økonomiske motivene forteller lederen i Elektro at det ikke er her hovedfokusset ligger. *«Det trenger ikke nødvendigvis å være at man har mest mulig penger, men man må ha en grei økonomi på bedriften. Har en dette, har man også en grei privat økonomi»*. Men økonomi vil alltid være av betydning for bedriftens vekst.

De ikke-økonomiske motivene som i starten drev lederen i Elektro til å drive eget selskap var en indre drivkraft, en lyst, til å lykkes. *«Man får lyst til å lykkes, å se om man får det til. Jeg tror alle sammen går med en entreprenør i seg, og så må dette prøves ut for å se hvordan det er.»* Dette kan sees i sammenheng med selvrealisering, den lysten til å skape noe, eller bygge opp noe. En annen motivasjonsfaktor vil være den tilfredsstillelsen en oppnår når man ser at bedriften lykkes. Han forteller også at det er viktig at bedriften framstår som attraktiv. Dette kan igjen sees på som sosial status, kanskje ikke personlig, men i alle fall på vegne av bedriften.

Videre forteller han at det er viktig at bedriften tilbyr sikre arbeidsplasser. Her kommer en inn på det siste aspektet innenfor ledelsesmotiver, altså redusert oppsigelsesrisiko.

Maskin:

Lederen i maskin forteller oss at det ikke er økonomiske motiver som driver han mot vekst i sitt selskap, men at det startet som en personlig interesse og arbeidsplass som har utviklet seg til å bygge opp noe. *«Det som trigger meg er å skape noe»*. Dette kan sees på som selvrealisering.

I tillegg til det nevner han også noen andre ikke-økonomiske motiver. *«Det å skape*

arbeidsplasser og verdiskapning i lokalsamfunnet betyr også en del». Sosial status betyr lite personlig, men det er viktig at bedriften fremstår og opptrer profesjonelt. Han forteller videre at alle tror man får en frihet med å være selvstendig næringsdrivende, men for hans del er det så mange forpliktelser og lange arbeidsdager at friheten forsvinner. Det å skape en god arbeidsplass, med minimalt utskiftninger er noe han ønsker og bevisst jobber mot, gjennom forskjellige tiltak.

Han jobber hele tiden under stor risiko og store investeringer, men dette er igjen med å styrke selskapet. Lederen ønsker å sikre framtiden, og det kunne gjerne være ordrebøker et år fram i tid. En reduserer egen risiko i forhold til det å miste jobben ved å hele tiden være innovativ og nyskapende i markedet.

Vikar:

Lederne i Vikar la ikke noe skjul på at deres økonomiske motiver betød mye underveis i oppbyggingen av sitt selskap. *«Vi har et overordnet mål, om å tjene mest mulig og jobbe minst mulig»*. Deres kjernevirksomhet og deres godt utviklede systemer ga dem sjansen til dette, som igjen ga begge lederne en større frihet med kortere arbeidsdager. Det å bygge opp et slikt selskap kan igjen sees på som selvsrealisering, og det var liten tvil om at de var veldig stolte over det de hadde klart og bygd opp.

Ser vi på andre ikke-økonomiske motiver, så hadde de per dags dato ingen motiver å skape verdi for samfunnet, dette fordi de følte seg motarbeidet i sitt arbeid. *«Vi betaler skatt, men føler ikke så mye for å bygge opp deler i lokalsamfunnet, i og med at de politiske lederne har motarbeidet oss»*. Men det er viktig å presisere at de legger ned penger lokalt i idrettslag og andre lokale organisasjoner, som ikke har en direkte politisk tilknytting. Slik som de andre bedriftene jobbet også Vikar bevisst mot framtiden, for å sikre selskapet videre eksistens og redusert oppsigelsesrisiko.

Bygg:

Ser man på de økonomiske motivene har det vært viktig at bedriften har hatt potensiale for å tjene gode penger. Det å utvikle selskapet til å bli større, har hele tiden vært tanken som har ligget bak.

Videre kan vi se på de ikke-økonomiske motivene. «*Motivene var at jeg alltid har hatt et ønske om å drive for meg selv.*» For lederen i bygg var den lysten til å bygge opp noe som drev han i oppstartsfasen. «*Det handler om et ønske om å skape noe, at man får til noe. Verdiskapning i lokalsamfunnet et annet motiv, at man former nærmiljøet. En naturlig ringvirkning av mitt selskap er at andre får jobb*». Han forteller videre at sosial status ikke har drevet han dit han er i dag, men heller det at det er viktig å bevise for seg selv at man kan bygge opp noe. Selvrealisering er viktig, og den tilfredsstillelsen en får når man lykkes.

For å redusere oppsigelsesrisikoen både for seg selv (konkurs) og sine ansatte, la han stort fokus på å tenke langsiktig. «*Jeg ønsker å gjøre det best mulig, ikke bare for å tjene penger personlig, men også for å sikre bedriftens fremtid i markedet.*»

5.4 Vekst

5.4.1 Vekst er en viljebestemt handling

Elektro:

Selskapet har hatt et ønske om å vokse fra starten. De har bevist foretatt tiltak for å fremme vekst for selskapet.

Maskin:

Her fant vi at det ikke har vært et mål om å vokse, men at ønsket om dette har kommet som en følge av å se muligheter i markedet. «*Veksten har bare vært en naturlig utvikling. Når jeg startet opp tenkte jeg å drive alene, så kom folk med på veien underveis. Så har det bare ballet på seg og i dag er det et stort fokus på vekst*».

Vikar:

Selskapet startet med et utgangspunkt at de skulle være en sunn bedrift for to ansatte. De har ikke hatt fokus på vekst, og har kommet som et resultat av diverse handlinger som ble gjort for å fremme lønnsomheten. «*Veksten har kommet naturlig og vi har jobbet oss sakte men sikkert opp mot våre mål. Vi har ikke hatt fokus på økning av ansatte men produksjon har økt som et naturlig resultat av at vi er blitt mer effektive*».

Bygg:

Her har de bevist foretatt tiltak mot å fremme vekst for selskapet. Det har hele tiden vært mål om å vokse selskapet større for entreprenøren. *«Det var fra starten et sterkt ønske om å bli større. Jeg fokuserte på måter å vokse på og har bevist foretatt beslutninger med intensjon om å fremme veksten for selskapet».*

5.4.2 Hvordan de har vokst**Elektro:**

Selskapet har vokst ved organisk vekst; *«Vi har økt produksjonen, salg og antall ansatte, men vi har aldri kjøpt opp andre selskaper og fusjonert»*

Maskin:

De har vokst i hovedsak med organisk vekst, men har startet en strategi om å kombinere dette med fusjon av et annet selskap; *«Vi begynte med organisk vekst, men nå har vi nettopp kjøpt opp et selskap som senere skal fusjoneres inn i det eksisterende for å sikre oss mot konkurranse og sikre oss flere jobber i tiden som kommer».*

Vikar:

Selskapet har vokset ved organisk vekst; *«Vi har vokst i produksjon på grunn av bedre systemer, vi er blitt mer og mer effektive».*

Bygg:

De har endret strategien for vekst, men har kun vokset ved organisk vekst; *«Bedriften vokste først i antall ansatte, produksjon og salg. Men ved prøving og feiling metoden så vi at for mange ansatte ikke fungerte for oss, så nå har vi vokset på effektivitet og kuttet ned antall ansatte».*

5.4.3 Strategi som virkemiddel for vekst**Elektro:**

Her har lederen av Elektro en overordnet strategi som omhandler hvordan de skal få tak i den beste kompetansen ved nyansettelse, skaffe flere kunder og utvide kompetansen til de ansatte i selskapet. *«Vi har en strategi som omhandler ny kompetanse, markedet og kursing av de*

ansatte. *Jeg har ingen strategi nedskrevet på papiret, men har en klar tanke om denne og formidler den videre til de ansatte i selskapet*». Ved oppstart bestod markedet av mange eksisterende bedrifter og da var markedsinntrengning deres første strategi for å komme seg inn på markedet. For videre vekst var markedsutvikling en strategi de har brukt for å oppnå vekst, de startet opprinnelig med lokalsamfunnet og har beveget seg mot å utvide markedsandelen; *«Vi begynte her lokalt, men dekker i dag hele Troms, vi er også fleksible til å ta jobber andre deler av landet»*. Videre forteller han at de har en strategi om produktutvikling, å ha de mest nyskapende tilbudene for kundene sine; *«Vi skal ha et mangfold av elektroniske artikler å tilby kundene i sluttproduktet, og satser på alt i fra det tradisjonelle til de mest nyskapende produktene»*.

Maskin:

Lederen av Maskin har også en strategi som omhandler om hvordan han skal få tak i ny, god kompetanse. Han har heller ingen nedskrevet strategi, men sitter med denne i hodet; *«Min strategi fremover vil være å sørge for å skaffe god kompetanse til selskapet. På grunn av stor gjennomtrekk i bransjen er dette svært viktig for å sikre seg de beste»*. Han forteller videre hvordan strategier som er brukt. Han begynte med markedsinntrengning hvor det var mange konkurrenter i markedet; *«Jeg var et lite enkeltmannsforetak med kun meg selv som ansatt, så å ta over markedsandeler fra konkurrentene var vanskelig og tok mye arbeid og tid for å få til»*. Han har også i senere tid benyttet seg av markedsutvikling som et mål for å øke aktivitetene og vokse ytterligere; *«Jeg begynte lokalt, men i dag holder vi fokuset på hele Troms, og har en del oppdrag i Nordland også»*.

Vikar:

Her har lederen av Vikar også en strategi, men heller ikke han har den nedskrevet på papiret. De er kun to ansatte i selskapet og er følgelig da mindre vesentlig å ha denne nedskrevet når de kommuniserer denne daglig i følge han; *«Vår strategi i dag er og stadig forbedre effektiviteten i selskapet, vi jobber hele tiden med systemene våre. Vi drøfter våre strategier daglig. Videre er det å opprettholde en god tone med kunder, leverandører osv»*. Han forteller at de ikke hadde mye konkurranse fra lokalområdet ved oppstart fordi det ikke eksisterte mange bedrifter i denne bransjen lokalt. De har benyttet seg av markedsinntrengning i andre områder, og endret denne strategien underveis; *«Vi begynte med å utfordre de store selskapene, men så at de vi utfordret var for store i forhold til oss. De bemannet store*

prosjekter, og vi så da en mulighet ved at det ble tomt for folk på de små- og mellomstore byggeprosjektene når alle de store selskapene brukte sine ressurser på dem. Vår strategi var å foreta en markedsinntregning ved selskaper som var mer på vår størrelse». Videre er de ganske fleksible innenfor bransjen og har en markedsutvikling som kan dekke store områder. «Det som er flott med vår bedrift er at vi kan bemanne hele Norge fra vår base her i Midt-Troms. Vi har oppdrag fra mange forskjellige områder i landet». Han forteller at de forsøkte å foreta en strategi med diversifisering som utgangspunkt, men at den ble mislykket. «Vi forsøkte å ekspandere ved å bemanne helsesektoren. Dette kom vi til kort med fordi vi manglet den kompetansen vi trengte for å kunne operere her. Vi forsøkte å ansette den rette kompetansen, men siden vi ikke hadde noe nettverk innenfor denne bransjen, fant vi heller ikke den rette personen for jobben».

Bygg:

Heller ikke her har lederen av Bygg noen nedskrevet strategi, men har denne i hodet; «Man må se fremover og en burde ha en klar tanke om hva man vil, hvor man vil og hele tiden oppdatere denne i samsvar med endringer rundt deg». Han har en strategi som innebærer at man analyserer markedet, for å kjøpe investeringer for fremtiden; «Den overordnede strategien har vært og hele tiden følge med på markedet. I denne bransjen er det svært viktig at man analyserer fremtiden og har en tanke om hvor man skal investere i tomter for fremtidig bygging». Han forteller at det var en utfordring å legge seg som markedsinntrenger med mange konkurrenter i markedet. «Da jeg begynte var det mange konkurrenter og lite jobb. Det var da spesielt utfordrende å ta over markedsandeler fra de eksisterende bedriftene. Jeg var da nødt til å legge meg på en strategi som innebar å utfordre de ved å være bedre enn de på deres svakheter». Han har også begynt lokalt, for så å ta markedsandeler andre steder. «Ved først å skape seg nok kapital til å utfordre andre selskaper andre plasser, begynte vi med en strategi som omhandlet at vi skulle dekke hele Troms ved å opprette datterselskap som skulle ta seg av de andre områdene, og i dag gjør vi det». Videre har de satset på levere innovative løsninger som skal gi kundene et bedre sluttprodukt. «Vi har lagt oss på en strategi at vi skal kombinere innovative løsninger med husbygging. Vi integrerer grønn teknologi i våre bygg som gir kundene flere økonomiske fordeler i nærmeste fremtid. Strategien har vært å finne en løsning som ikke medfører altfor store ekstra kostnader, slik at kunden skal være villig til å betale litt ekstra for våre produkter, mot økonomiske fordeler i fremtiden».

5.4.4 Finansiering av vekst

Elektro:

De har benyttet seg av egenkapital kombinert med bankfinansiering. *«Da vi kjøpte tok vi pant i hus og bil for å få kapital til oppstart. Videre har vi benyttet oss av overskuddet i bedriften til å vokse ytterligere».*

Maskin:

Lederen av Maskin begynte med å ta opp lån gjennom familien. Videre har han benyttet seg av en kombinasjon av finansiering fra egenkapital, banker, investorer og leasingavtaler. *«Da jeg startet måtte jeg selge bilen min for å få råd til å kjøpe en mobiltelefon som jeg trengte til selskapet, og da kostet det 20 000 for en slik telefon. Etter det var jeg helt blakk og fikk låne penger av min bestefar til å kjøpe meg en lastebil. Videre har jeg benyttet meg av overskudd fra selskapet, samt finansiering fra banker og investorer. Hele min maskinpark er finansiert med gode leasingavtaler. Jeg satser på å ha fra minimum 30 prosent til 50 prosent egenkapital før jeg gjør videre investeringer».*

Vikar:

Her er det meste av selskapet finansiert med egne penger, og litt med bank. *«Vi satser på å bruke av egne penger for å finansiere vekst. Siden vi tar ut maksimalt med overskudd, bruker vi av våre private penger for å finansiere investeringer. Vi har også benyttet oss av bankfinansiering, men i mindre grad».*

Bygg:

Selskapet er finansiert fra banker og egen kapital fra tilbakeholdt overskudd. *«Jeg har en god tone med bankene og det er ingen problem å skaffe finansiering til prosjekter. Jeg kombinerer finansieringen mellom penger fra tilbakeholdt overskudd med finansiering fra bank. I begynnelsen måtte jeg pante hus og bil for å få kapital fra banken, men i dag er det ingen problem med dette».*

5.4.5 Optimal størrelse – entreprenørens begrensning for videre vekst

Elektro:

Lederen i Elektro forteller at de føler de ikke har oppnådd sitt optimale punkt. Han forteller at de enda har mye å gå på for selskapet har nådd sitt optimale punkt; *«Vi er i dag åtte ansatte*

og har en god produksjon og omsetning per arbeider, men vi kan enda bli større uten at det skal gå ut over oversikten i selskapet».

Maskin:

Her var lederen klar på at de ikke ønsket å bli for stor, og at de hadde en strategi om å holde seg jevnt når de hadde oppnådd 40 ansatte og 60 millioner i omsetning. Dette var det punktet han hadde kalkulert med som det optimale punkt for og ikke miste oversikten over selskapet; *«Vi har etter den nevnte fusjonen en plan om å stabilisere veksten med tanke på antall ansatte, produksjon og omsetning. Dette er en bevist handling for og ikke å bli for stor. Jeg føler bedriften snart har nådd sitt optimale punkt og da ønsker vi ikke å bli større».*

Vikar:

Lederen i Vikar fortalte at det de hadde sett på som sitt optimale punkt, var sammenhengen mellom innsats og inntjening. De ønsket ikke å bli større enn at de klarte å ha full oversikt over selskapet innenfor en arbeidstid tilsvarende med en vanlig arbeidsdag. *«Vi ønsker å være en sunn bedrift for to, målet er å tjene mest mulig på og gjøre minst mulig. Vi har jobbet for å lage systemer som tillater oss dette, og ønsker ikke å være flere ansatte enn oss to. Vi ønsker heller ikke bli så stor at vi må jobbe mer enn det vi gjør i dag.»*

Bygg:

Her forteller lederen av Bygg at de på et punkt var for stor i forhold til antall ansatte i selskapet; *«Vi var på et punkt oppe i 40 ansatte med flere mellomledere. Det var på dette punktet vanskelig å holde de retningslinjer som selskapet hadde satt siden selskapet ble for stor. Min erfaring var at vi hadde gått over vår optimale størrelse på antall ansatte i bedriften, og at vi kunne være mer effektiv med færre, mer kompetente ansatte».* Dette var en dyrekjøpt erfaring ettersom selskapet var på konkursens vei. Ved å nedbemanne selskapet og satse på mer effektive systemer og retningslinjer kom de seg opp på beina igjen. Han var også bevist på at selskapet ikke skulle bli for stort, men at de skulle vokse så mye de kunne med full oversikt i selskapet.

6. Drøfting og konklusjon

Det finnes en rekke tiltak og intensjoner om å vokse. Et tiltak som fremmer vekst i et selskap, trenger nødvendigvis ikke fungere for et annet. Det er derfor ingen fasit på hva som vil være de riktige tiltakene for å oppnå vekst. En må ta hensyn til mange faktorer i forsøket på å forstå de tiltak som har bidratt til vekst i et selskap. En må vurdere situasjonen til bedriften og hvordan faktorer som demografiske variabler, bransjer og geografisk plassering spiller inn på dette. Derfor har vi valgt å presentere hvilke tiltak og motiver som fremmet vekst i de forskjellige selskapene i drøftingen av selskapet.

Jakobsen og Thorsvik (2009) beskriver de forskjellige ledelsesnivåene. Våre entreprenører var alle ledere på det institusjonelle nivå og vi fant likheter blant deres arbeidsoppgaver og kjennetegn knyttet til denne rollen. Profesjonalitet, kompetanse, erfaring og nettverk er noen egenskaper som gjerne besittes av ledere på dette nivået. Dette finner vi også hos våre entreprenører.

I henhold til Jakobsen og Thorsvik (2009) finner vi kjennetegn på våre informanter som kan knyttes direkte til teorien. Våre entreprenører besitter høy arbeidskapasitet og et høyt prestasjonsønske som vi finner i form av skaperglede og selvrealisering. De er utadvendte med en høy sosial intelligens som gjenspeiles i deres nettverk og service ytende holdning. Alle entreprenørene beskrev deres nettverk og sosiale intelligens som en av de viktigste ressursene de satt på som leder. De var alle opptatte av at de ansatte skulle ha det bra, og drev med kontinuerlige tiltak for å fremme motivasjonen blant de ansatte. Alle disse momentene var med på å definere de som ledere og gjenspeilet seg i deres suksess som leder av egen bedrift. En leder har personlige trekk som definerer en, og det er ingen fasit på hvilke egenskaper en leder trenger å besitte for å utgjøre rollen som suksessfull, god leder. Men et kjennetegn som burde besittes er hvor god en er på å motivere de ansatte. Alle våre entreprenører hadde stort fokus på dette og så på de ansatte i bedriften som en viktig faktor for deres suksess.

Motiver og intensjoner er en tanke som driver mennesker til å forsøke å oppnå noe. Jakobsen og Lien (2001) skiller mellom tre ledelsesmotiver som benyttes som en drivkraft for at ledere skal forsøke å oppnå noe. Vi fant at kun lederen av Vikar hadde økonomisk kompensasjon som overordnede mål som drivkraft for å lykkes. Videre finner vi ikke- økonomisk

kompensasjon som motiv og inneholder to faktorer, at en ønsker vekst på grunn av sosial prestisje og selvrealisering. Ingen av våre informanter hadde privat sosial prestisje som motiv for vekst, slik som teorien tilsier mange ledere har. Mens vi finner under andre punkt – selvrealisering – at skapergleden er sterk blant alle bortsett fra Vikar. De hadde økonomiske motiver og ikke i form av skaperglede. En tredje type motiver for vekst er redusert oppsigelsesrisiko, og går ut på at man som leder vil gjøre det bra for å sikre sin arbeidsplass i fremtiden. Hvor vidt en er opptatt av redusert oppsigelsesrisiko som motiv vil avhenge av den enkeltes risikoholdning. Vi fant at Elektro var risikonøytral, Maskin var risikosøkende, Vikar var risikoavers og Bygg var risikosøkende. Med utgangspunkt i dette kan man si at Vikar hadde redusert oppsigelsesrisiko høyt på listen over motiver, Elektro middels, Maskin og Bygg av mindre betydning. Dette gjenspeiles også i hvor raskt en vokser. Det som er spesielt med Vikar er at de har hatt en stor vekst på kort tid og likevel er lederen risikoavers. Man kan se på dette som forholdet mellom avkastning og risiko. Jo høyere risiko medfører gjerne høyere avkastning og vil gjerne vokse raskere dersom en er villig til å ta risiko. Dette kan selvfølgelig også gå andre veien i og med at det er høy risiko og sjansen for å tape investeringen er høyere.

I følge Kolvereid (1992) er vekst en viljebestemt handling. Det vi si at man gjennomfører beviste tiltak og handlinger for å fremme vekst i et selskap. Vi fant at to av våre entreprenører skilte seg ut fra dette utgangspunkt av teori. Lederen av Maskin forteller at han ikke hadde vekst som en viljebestemt handling og at det var plan å drive alene men at folk kom med underveis og vokste seg stor som en naturlig utvikling av mye jobbing. Lederen av Vikar forteller at veksten er kommet naturlig gjennom bedre systemer og mer effektivitet. De hadde fokus på lønnsomhet, slik at veksten kom som et resultat av dette. Vi kan av dette vi se at ikke alle som oppnår vekst har en plan om dette når de startet, men at dette ønske om å vokse kommer til en underveis i prosessen.

Kolvereid og Holm (2002) definerer at en i hovedsak kan vokse på to måter. Gjennom organisk vekst som tiltak for å vokse kan man gjøre det gjennom økning av ansatte, produksjonen og salget. Videre har vi fusjon som går ut på å kjøpe opp andre selskaper og integrere de inn i selskapet eller drive de som en selvstendig enhet under hovedbedriften. Elektro har vokst gjennom organisk vekst på økning av ansatte, produksjon og salget. Maskin har vokset både gjennom organisk vekst på økning av ansatte, produksjonen og salget samt

fusjon hvor de kjøpte opp en bedrift som senere skal fusjoneres inn i det eksisterende. Vikar har vokset gjennom organisk vekst på økning av produksjon og salg. De har gjennom godt utarbeidet systemer og rutiner klart og fått opp effektiviteten i selskapet. Bygg har vokset gjennom forskjellige varianter av organisk vekst. Først med fokus på økning av ansatte, produksjon og salg. Senere med fokus på økning av produksjon og salg. Han har nedbemannet selskapet og har større fokus på kompetente personer og effektivitet fremfor antall ansatte. Vi ser av dette at en kan også vokse gjennom fokus på effektivitet for å oppnå vekst. Gjennom beviste tiltak for å øke effektiviteten i bedre rutiner og systemer kan en øke både veksten og lønnsomheten i selskapet. Bygg var på et tidspunkt for mange ansatte i selskapet, og lederen mistet oversikten som igjen gikk ut over lønnsomhet og effektivitet. Av dette kan en se at det ikke alltid er bra å vokse. Når lederen av et selskap mister oversikten kan dette være et tegn på at de beveger seg over sin optimale størrelse.

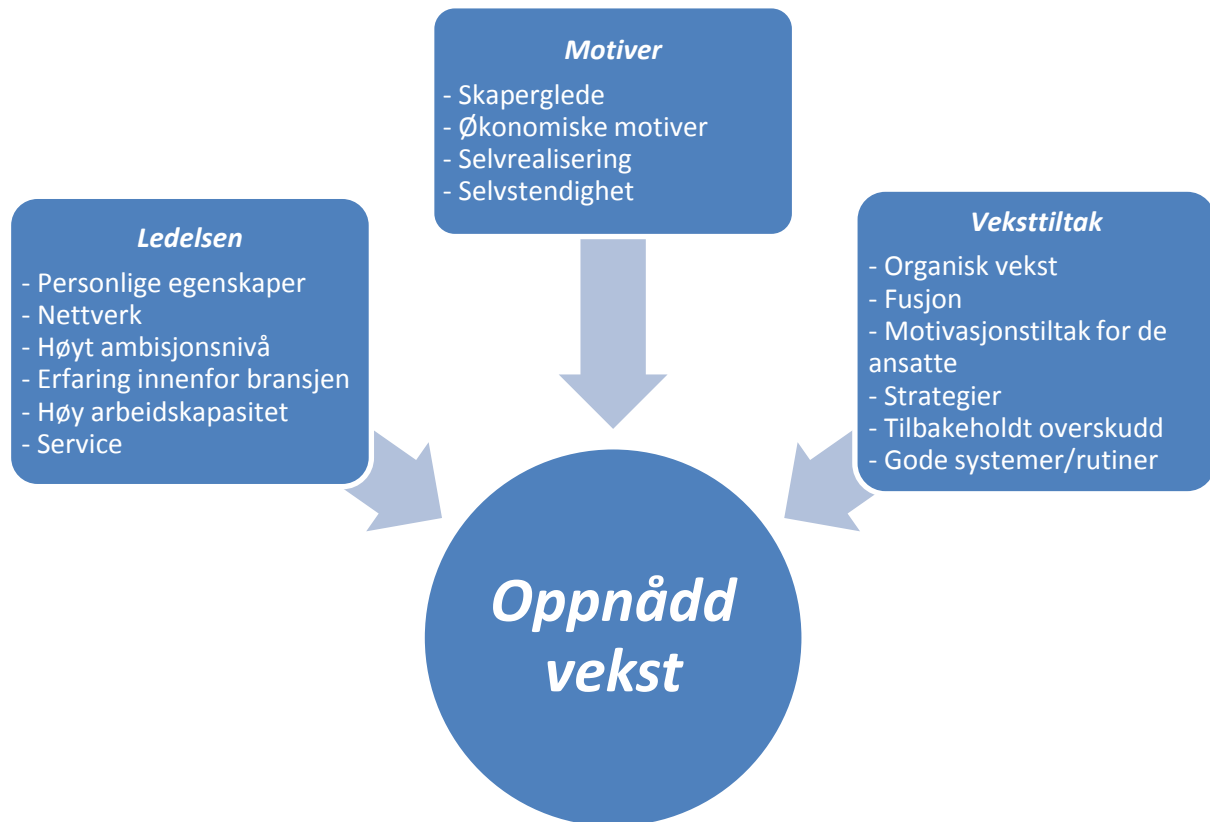
I vekstbedrifter er det i følge Jacobsen og Thorsvik (2009) svært viktig å ha en god strategi som står i samsvar med bedriftens tilgjengelige ressurser og de mulighetene som foreligger i markedet. Våre entreprenører hadde alle en strategi om hvor de ville og hvordan de skulle oppnå dette. De delte åpent sine tanker om strategien for sine ansatte. En strategi er viktig for en vekstbedrift. Kanskje like viktig er det å formidle denne strategien til de ansatte i bedriften slik våre entreprenører gjør. For at alle skal jobbe mot samme mål, og vite hvordan man skal nå dette målet, er det viktig at alle i bedriften deler samme tankegang og strategi for dette målet. Elektro benyttet en overordnet strategi som omhandler hvordan de skal få tak i den beste kompetansen ved nyansettelse, skaffe flere kunder og utvide kompetansen til de ansatte i selskapet. Det ble også utarbeidet strategier som markedsinntrengning, markedsutvikling og produktutvikling. Maskin hadde en overordnet strategi om å skaffe god kompetanse til selskapet. Og har benyttet seg av markedsinntrengning og markedsutvikling som strategier for å vokse. Vikar sin hovedstrategi var å forbedre effektiviteten. Og har benyttet seg av markedsinntrengning og markedsutvikling som strategi for vekst. De forsøkte seg med diversifisering som strategi for vekst, men ble mislykket siden de manglet det nettverket og den kunnskapen som var nødvendig for å gjennomføre dette som strategi. Bygg hadde analyse av markedet som overordnet strategi. Det vil si at han hadde fokus på og hele tiden følge med på omgivelsene og gripe de muligheter som forelå. Videre er strategier som markedsinntrengning, markedsutvikling og produktutvikling benyttet som strategier for å oppnå vekst.

Det finnes rekke finansieringsformer for vekst som Westhead, Wright og McElwee (2011) har definert. Vi skal belyse den kanskje vanligste formen for finansiering i en vekstbedrift, nemlig tilbakeholdt overskudd. Denne finansieringsformen går ut på at en ikke tar utbytte, men fører overskuddet i bedriften tilbake til egenkapitalen med utgangspunkt i videre investering og vekst. Alle våre informanter bortsett fra Vikar benyttet denne formen for finansieringstiltak for fremtidig investering. De hadde denne formen for finansiering som den kanskje viktigste kilden for vekst.

Lønnsomhet og vekst har en tendens til å motarbeide hverandre i følge Chakravarthy og Lorange (2007). Dette ser vi blant tre av våre informanter. De tar dekning på å minske kortsiktig lønnsomheten ved å fremme vekst gjennom tilbakeholdt overskudd. Dette gjøres med et ønske om større fremtidig lønnsomhet. De bruker da av kortsiktig lønnsomhet for raskere vekst og sikre seg for fremtiden. Så mye som 40 prosent av bedriftene i en undersøkelse av Chakravarthy og Lorange (2007) klarte ikke å holde på både lønnsomhet og vekst. Likevel har lederen i Vikar klart og opprettholdt begge delene over tid. Dette skjedde som en naturlig utvikling gjennom fokus på lønnsomhet.

Med den teori vi har benyttet som utgangspunkt er nettverk en faktor som er nevnt i mindre grad. Vi fant ut at nettverk var kanskje en av de viktigste ressursene våre informanter satt med for å fremme veksten. Nettverket var en særdeles viktig måte å skaffe selskapet andre viktige ressurser på. De benyttet sitt nettverk som et konkurransefortrinn. Videre hadde vi funn som inneholdt et annet synspunkt på vekstambisjoner enn det teorien tilsa i Kolvereid (1992) hvor han forteller at vekst er en viljebestemt handling. Vi fant at to av våre entreprenører ikke hadde vekst som en viljebestemt handling. Det var den dynamiske prosessen som formet vekstambisjonen over tid.

Som en avslutning har vi valgt å presentere en modell som beskriver hvordan de ulike aspektene har bidratt til vekst for alle selskapene. Med dette vil vi se på hvordan ledelsen har bidratt til vekst, hvordan motiver/ intensjoner har bidratt til vekst og tiltak som fremmet vekst.

Konklusjonen kan oppsummeres på følgende måte:

Figur 6.1: En oversikt over de viktigste faktorene som var med å fremme veksten i de undersøkte selskapene.

Forslag til videre forskning:

Ettersom vi tok utgangspunkt i profesjonelle entreprenører, har vi fått mye innholdsrikt informasjon om ledelse, vekstmotiver og veksttiltak. Men med vår begrenset tidsperspektiv og ressurstilgang hadde vi bare fire informanter og vi vil påpeke at en alternativ fremgangsmåte ved videre forskning kan være flere informanter. En kan da også avgrense problemstillingen til å se på spesifikke tiltak som *strategi for å oppnå vekst*, enten vekstbedrifter i samme bransje eller vekstbedrifter som en helhet.

Litteraturliste:

- Abbott, A. (1998) The causal devolution. *Sociological Methods & Research*. November 1998 s. 148 – 181.
- Ansoff, I. (1965) *Corporate Strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York, McGraw Hill.
- Chakravarthy, B. & Lorange, P. (2009) *Lønnsomhet eller vekst? Hvorfor du slipper å velge*. 1. utgave. Norway, Hegner Media AS.
- Colbjørnsen, T., Drake I. & Haukedal W. (2001) *Norske ledere i omskiftelige tider*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Creswell, J. W. (1998) *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, Sage
- Dahle, Y., Verde, P. & Dagestad, S. (2010) *Vekstbedriften – fra innovasjon til lønnsom drift*. 1. utgave. Oslo, Universitetsforlaget.
- Fangen, K. (2004) *Deltakende observasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1981) *Effective evaluation*. San Francisco, Jossey-Bass Publisers.
- Halvorsen, K. (2008) *Å forske på samfunnet. En innføring i samfunnsvitenskaplig metode*. 5. utgave. Cappelen Akademiske Forlag.
- Høegh-Krohn, Joachim.
- Vekstbedriftene rammes av kapitaltørke* (23.desember 2008) [Internett]
- Tilgjengelig fra: <http://joachimhoeghkrohn.nettblogg.no/1230039933_vekstbedriftene_ramme.html> [Nedlasta 13.mai 2012]
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2009) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3.utgave. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jakobsen, E. W. & Lien, L. B. (2001) *Ekspansjon – Strategi for forretningsutvikling*. 1. utgave. Oslo, Gyldendal Akademiske.

- Jenssen, J.I., Kolvereid, L. & Erikson, T. (2006) *Perspektiver på entreprenørskap*. 1.utgave. Kristiansand, HøyskoleForlaget.
- Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3.utgave. Oslo, Abstrakt forlag.
- Kolvereid, L. & Thune-Holm, A. (2002) *Gründerboken*. 2.utgave. Bodø og Oslo, Cappelen Akademiske Forlag.
- Laursen, E. (1979) *Samfundsvidenskaplig dataindsamling: registrering av den dresserede tale – eller aktivisering av historiens rids i Materien*. København, Gyldendal Forlag.
- Lincoln, Y. S. og Egon G. G. (1985) *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, Sage
- Malterud, K. (2003) *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: En innføring*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Mintzberg, H. (1973) *The nature of Managerial Work*. New York, Harper & Row
- Peirce, C. S. (1903) Foredrag Harvard om pragmatisme. *Collected Papers* v. Avsnitt 188-189
- Postholm, M. B. (2010) *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. 2.utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Roos, G., Von Krogh, G. & Roos, J. (2010) *Strategi – en innføring*. 5.utgave. Bergen, Fagbokforlaget.
- Sander, K.
Hvilke arbeidsoppgaver har daglig leder (21.mars 2005) [Internett]
 Tilgjengelig fra: <<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/3265/1/Hvilke-arbeidsoppgaver-har-daglig-leder/Daglig-leder-sine-arbeidsoppgaver.html>> [Nedlasta 1.mars 2012]
- Styrets oppgaver og ansvar* (28.februar 2005) [Internett]
 Tilgjengelig fra: <<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/3136/1/Styrets-oppgaver-og-ansvar/Hvilke-oppgaver-og-ansvar-har-styret.html>> [Nedlasta 1.mars 2012]
- Westhead, P., Wright M. & McElwee, G. (2011) *Entrepreneurship: Perspective and cases*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Wikipedia (13.mars 2012) *Ledelse* [Internett]

Tilgjengelig fra: <<http://no.wikipedia.org/wiki/Ledelse>> [Nedlasta 15. mars 2012]

Vedlegg 1:

Intervjuguide: Tema – Ledelse og Vekst

Innledning:

1. Informere om prosjektet vårt, og hva intervjuet kommer til å handle om.
2. Gå igjennom hvordan intervjuet dokumenteres, og garantere anonymitet eller sikre tillatelse til å bruke dataene hvis informanten skal kunne identifiseres.
3. Informere om informantens rett til å avbryte intervjuet når som helst
4. Antyde hvor lenge intervjuet vil vare

Oppvarmingsspørsmål:

Når fant du ut at du ville starte en bedrift for deg selv?

Hva var det som fikk deg til å starte som entreprenør (motiver)?

Hvor lenge har du holdt på som selvstendig næringsdrivende?

- Har du hatt flere prosjekter?

Hvilken bakgrunn; utdanning, jobberfaring, interesser, ressurser, egenskaper hadde du før du startet som entreprenør?

- Har dette hjulpet deg på veien til å bli en suksessfull entreprenør?

Kan du fortelle litt om hva du driver med i dag?

- Selskapets aktiviteter. Markeder (geografisk), markedsandel, antall ansatte osv.

- Historisk bakgrunn/utvikling.

- Framtidsutsikter

Hovedspørsmål:

La oss først se på det som knytter seg opp i mot ledelse:

Ledelse finner man i alle bedrifter, og er nødvendig for at en bedrift skal fungere.

- *Hvordan ser ledelsen i din bedrift ut?*
- *Har ledelsen endret seg noe underveis som bedriften har vokst?*

Vi regner med at du som entreprenør er leder både for den daglige driften, og den formelle ledelsen som knyttes til styrelederen og styrets oppgaver. Stemmer dette?

Dette fører jo med seg en rekke ansvarsområder:

- *Hvilke arbeidsoppgaver/ansvarsområder har du som øverste leder i bedriften?*
- *Etter som bedriften har vokst og oppgavene har blitt større, har du klart å delegere noen av dine oppgaver over på andre, og dermed flytte ledelsesansvaret over på flere personer eller sitter du fortsatt med alt ansvaret selv.*
- *Når du sitter med overordnede ansvaret, og blir direkte påvirket av hvordan bedriften gjør det, bli det da vanskeligere å flytte viktige arbeidsoppgaver over på andre personer?*

Hvilke egenskaper bør en leder av en vekstbedrift besitte?

- *Har du noen formening om hva som skiller en god leder fra en dårlig en?*
- *Ressurser og nettverk, vil det være like viktig for en leder, som hans personlige egenskaper?*

Hvordan vil du beskrive din lederstil?

- *Vil du beskrive deg selv som risikoavers, risikonøytral eller risikovillig?*
- *Hva er det beste med å være leder og eier av egen bedrift?*

Har du som leder av en vekstbedrift, andre motiver bak vekst enn det rent økonomiske?

- *Selvrealisering, sosial status, skape arbeidsplasser, verdiskapning i lokalsamfunnet osv.*

La oss se litt nærmere på vekst:

For at et selskap skal vokse, må viljen til å gjøre akkurat dette komme fra øverste hold, altså fra ledelsen.

- *Hvor stort fokus er det på vekst i bedriften din?*
- *Hva er det som motiverer deg (hvilke motiver) til å fremme vekst i bedriften din?*
- *Hvordan motiveres ansatte til å bidra til vekst?*
- *Har vekst hele tiden vært et overordnet mål?*

Har veksten i ditt selskap kommet som et resultat av et bestemt ønske om å bli større, altså bevisste tiltak og handlinger?

- Hvis ja;* - *Hvilke tiltak ble iverksatt for å oppnå den veksten du har hatt.*
- Hvis nei;* - *Hva kommer veksten av dersom det ikke er en bevisst handling*

Utarbeidelse av strategi blir ofte sett på som viktig i vekstbedrifter.

- *Hva tenker du om dette?*
- *Hvilke strategiske grep har dere foretatt dere for å bli en vekstbedrift?*
- *Har dere en felles strategi i bedriften?*

Det sies at vekst og lønnsomhet har en tendens til å motarbeide hverandre. Hva er dine synspunkter på dette, og hvordan har du opplevd det?

- *Skytes overskudd bevisst tilbake i bedriften for å oppnå vekst?*

Man skiller hovedsakelig mellom to typer vekst: organisk (internt) og fusjon (oppkjøp), i følge enkelte entreprenørskapsforskere.

- *Hvordan har din bedrift vokst? Utdyp. Eksempelvis: Produksjon, salg, antall ansatte.*
- *Hvilke utfordringer har du møtt på i vekstfasen?*
- *Hva kan være med på å hindre vekst i en bedrift?*

Vekst krever ofte store ressurser og økonomiske midler i en bedrift.

- *Hvilke erfaringer har du rundt akkurat dette?*

La oss se litt nærmere på de motivene som driver deg som leder av en vekstbedrift. Man skiller mellom tre hovedkilder til gevinst for ledere i selskaper som vokser; økt kompensasjon, ikke-økonomisk kompensasjon og redusert risiko for å miste jobben.

- Hvilke motiver har drevet deg til dit du er i dag?

- Har disse endret seg over tid?